



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MENSAJEROS DE LA PAZ DEL CANTÓN SANTA ISABEL PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011".*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster  
en Gerencia y Liderazgo Educativo.

### **ESTUDIANTE:**

JORGE LUIS AYAVACA TAPIA

### **DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. OLGA MARLENI DÍAZ AGILA.

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTA ISABEL**

**2012**

Loja, febrero 2012

Magister

Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

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

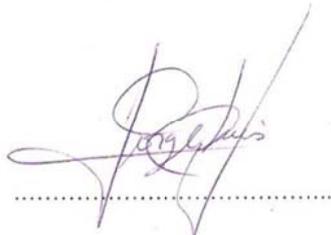
.....

Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Jorge Luis', is written over a horizontal dotted line.

Jorge Luis Ayavaca Tapia

C.I. N°: 0102982154.

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jorge Luis Ayavaca Tapia, 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: "Forma 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 de la Universidad.

Loja, febrero 2012



.....

Jorge Luis Ayavaca Tapia

C.I. N°: 0102982154

## **AGRADECIMIENTO**

Quede constancia de reconocimiento de gratitud a todos quienes conforman la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz, particularmente por la apertura de los directivos y directivas de los tres niveles tanto de Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato; a los docentes que con generosidad aportaron con su información, los padres de familia y/ o representantes y a los niños, niñas, jóvenes y señoritas representantes de sus compañeros que también participaron activamente en el proceso de investigación.

De igual manera inscribese el agradecimiento y la felicitación a la Universidad Técnica Particular de Loja que con sabiduría, ciencia y tecnología oferta modalidades alternativas para quienes por varias razones no podemos acceder a los estudios presenciales. Las instituciones no son tales sin sus representantes, por ello gracias infinitas al Ing. Edgar Sempértegui, a la Lic. Cecilia Andrade, a la Mgs. Olga Marleni Díaz y a todos los tutores de cada uno de los módulos.

Jorge Luis

## **DEDICATORIA**

Este ejercicio de superación, al estudiar una carrera de cuarto nivel lo he ido logrando gracias a la paciencia y las renunciaciones de mi esposa Doris y de mi hija Anaís. A ella sean dedicados este trabajo de grado y los logros que pueda alcanzar gracias a las competencias adquiridas.

Jorge Luis

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

**UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL**

**"MENSAJEROS DE LA PAZ"**

Manabí y Fidel Rosales. Telfs: 2270539 2270899.

Sta. Isabel-Ecuador



Magister Juan Vicente Díaz, Vicerrector de la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la paz:

### CERTIFICA

Que el Lic. Jorge Luis Ayavaca Tapia, estudiante maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja con C.I. N° 010198215-4 realizó el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores y diseño una propuesta alternativa para promover el mejoramiento de la participación de los estudiantes de esta unidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje durante el periodo septiembre 2011- julio 2012. Este mismo involucra al personal docente y a los padres y referentes familiares.

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Att,

Mgs. Juan Vicente Díaz



**VICERRECTOR**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Pág.

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	XI
RESUMEN .....	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1. La Gestión Educativa.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Concepto .....	3
2.1.2. Importancia .....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	11
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	17
2.2.3. Características.....	23
<b>2.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Los Valores y la Educación.....</b>	<b>27</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	
<b>3.1. Participantes .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Método y Procedimiento.....</b>	<b>38</b>

## **4. RESULTADOS**

<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de Gestión Educativa en dónde           se evidencian la Gestión en Liderazgo y Valores.....</b>	<b>40</b>
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	40
4.1.1.2. El Código de Ética.....	42
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	43
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	45
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	46
4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.....	48
<b>4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>49</b>
4.1.2.1. Misión y Visión.....	49
4.1.2.2. El Organigrama.....	51
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	52
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia en Valores.....	55
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	57
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	58
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	58
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.....	60
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>62</b>
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	61
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	62
4.1.3.3. Matriz FODA.....	64
<b>4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>65</b>
4.2.1. De los Directivos.....	66
4.2.2. De los Profesores.....	74
4.2.3. De los Estudiantes.....	77
4.2.4. De los Padres de Familia.....	80
4.2.5. De la entrevista a Directivos .....	82

<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	
7.1. Título de la Propuesta .....	97
7.2. Justificación.....	97
7.3. Objetivos de la Propuesta.....	98
7.4. Actividades.....	99
7.5. Localización y Cobertura Espacial.....	101
7.6. Población Objetivo.....	102
7.7. Sostenibilidad de la propuesta .....	103
7.8. Presupuesto.....	105
7.9. Cronograma.....	107
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>108</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Elementos de la Institución educativa, cuadro 1.....	3
Tipos de liderazgo según la relación del líder con el grupo, cuadro 2.....	17
Características del líder y del director, cuadro 3.....	26
Diferencias entre el líder y el director, cuadro 4.....	26
Elementos de la gestión educativa, figura 1.....	5
Organigrama de la UEFMP, figura 2.....	51

## RESUMEN

El estudio de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Educación del presente documento se llevó a cabo en la Unidad Educativa “Mensajeros de la Paz”, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, durante el período lectivo 2010-2011. Es una comunidad educativa que nació como particular en 1999, hoy fiscomisional, además se caracteriza por ser mixta, urbana, de régimen costa, matutina y laica de inspiración cristiana. Su servicio educativo se complementa en un proceso continuo desde la educación inicial hasta el bachillerato ofertado en dos carreras: Bachillerato Polivalente en Ciencias General y Bachillerato Técnico en Aplicaciones Informáticas.

Para el diagnóstico situacional se aplicaron encuestas, entrevistas y el análisis de documentos institucionales y curriculares. Fue de gran aporte la participación en la realización del FODA con motivo de la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) al finalizar el año lectivo en estudio con la participación activa de los directivos, administrativos, docentes, estudiantes y referentes familiares.

Después del análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, se concluye: El ejercicio de la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la institución adolece de planes y estrategias para mejorar la motivación de los estudiantes, fomentar la formación para la investigación y además carece de un plan orgánico para fundamentar la vivencia de los valores.

Estas debilidades coinciden tanto en la matriz FODA como en los resultados de las encuestas y entrevistas, para superar las causas y efectos se propone desarrollar la siguiente propuesta de mejora: “Capacitación en motivación y autoestima a los estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz del cantón Santa Isabel provincia del Azuay, durante el periodo enero a junio 2012”

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha centrado en el análisis y diagnóstico de la gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz; para ello, de forma científica y por medio de los instrumentos necesarios se realizó un diagnóstico con la colaboración de los miembros de la comunidad educativa concretamente directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes; además se contó con la facilidad de recabar información de los documentos curriculares e institucionales. Durante el proceso investigativo se evidenció la apertura, el liderazgo compartido, la gestión colaborativa y un ambiente de confianza.

En el transcurso de la investigación y en los resultados finales sale a relucir una institución educativa que con una antigüedad de 12 años ha vivido un tipo de gestión participativa, el hecho de haber sido particular y sin fines de lucro, inspiró a sus directivos hacia la búsqueda del mejoramiento continuo a favor de los estudiantes; se evidencia el afán por la participación al ceñirse continuamente al Código de la Niñez y Adolescencia, a pesar de que este apenas aparece en el 2003.

Precisamente en este proceso de transformación en el que la institución se encamina en el nuevo marco educativo emprendido por el Estado, evidenciado en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Intercultural amerita un análisis de su recorrido, sus experiencias evidenciadas en sus logros y desaciertos y sobretodo la elaboración de una propuesta de mejoramiento basada sobre un diagnóstico realizado científicamente, unas estrategias claras y unos objetivos que le encaminen a la meta trazada en la misión y visión institucionales y las directrices nacionales.

Se refleja un liderazgo compartido, no se centra en una persona, se inspira en la misión cuya razón de ser es la restitución y la promoción del derecho a la educación para campesinos, hijos de migrantes y niños, niñas y adolescentes que de una u otra

forma se encuentran privados de su derecho a estudiar. La investigación en cierto momento nos pudo llevar a la conclusión de que la Unidad Educativa no tenía autonomía y sus autoridades ejercían un liderazgo mediocre; visto de otra forma, se trata de un liderazgo compartido en virtud de la misión y la visión. Precisamente a partir de la fiscomisionalización; la entidad deberá cobrar autonomía y liderazgo propio.

En cuanto a los valores, se evidencia una constante lucha por identificarse con los valores cristianos sin caer en exclusividades religiosas que pudieran herir el anhelo de inclusión. Los resultados de las encuestas de padres de familia y estudiantes, nos revela un alto sentido de la vivencia en valores; sin embargo en la encuesta a docentes y entrevista a directivos, así como la falta de un código de convivencia actualizado nos sugiere que hay una carencia en cuanto a la definición e identificación del sentido y del contenido de los valores.

Por todo lo expuesto, ponemos a consideración del lector el presente trabajo investigativo; se trata de un tema de gran trascendencia en el ámbito educativo y en la sociedad actual.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

La gestión educativa es el conjunto de acciones comandado por un equipo directivo multidisciplinario que se orienta a una misión preestablecida y que siguiendo criterios científicos y metodológicos se ocupa de organizar y administrar mejor las actividades de la institución en cada uno de sus elementos clave; en otras palabras, la gestión educativa es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los educadores o equipo con niveles de responsabilidad: rector, vicerrector, consejo directivo, equipo técnico, coordinadores de área, jefes departamentales, presidentes de comisiones para que la entidad cumpla con sus objetivos. Para una gestión orgánica y fructífera se deben tener definidos los elementos institucionales y los elementos de la gestión misma. Para ello nos remitimos al siguiente cuadro inspirado en el texto de Ricardo Valenzuela en las páginas 139-189.

**Cuadro 1**

<b>ELEMENTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	
Proceso enseñanza aprendizaje	Centrado en el nivel de los objetivos que deben ser logrados por los estudiantes de cara a las planificaciones macrocurricular, mesocurricular y microcurricular.
Desempeño de los profesores	En su capacidad de acercarse a la misión institucional con sus planificaciones, su desarrollo de las actividades didácticas y su capacidad de evaluar.
Desempeño de los directivos	La capacidad de gestión de cara al desempeño de sus propios roles, las relaciones con el personal y su capacidad intelectual, ética y motivacional.
El currículo	Valor intrínseco: calidad científica, actualidad, vigencia. Valor instrumental: medio para el fin máximo de desarrollo de personas Valor comparativo: entre una y otra versión Calidad de implementación: coincidencia entre el currículo ideal y el real
Programas especiales	A nivel interno: Actividades extracurriculares con padres, estudiantes, personal A nivel externo: actividades con la comunidad y el medio ambiente.
Recursos	Materiales Servicios Financieros

Otro requerimiento esencial para la gestión educativa es la centralidad en los elementos de la gestión misma; estos son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Comunicación y Control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; son interdependientes entre sí, es imposible hablar de una sin abordar o tener en cuenta las otras.

**La planificación**, es el proceso de selección de los objetivos, las metas y las acciones más apropiados a tomar para afrontar el futuro de la entidad educativa; puede tratarse de uno de los elementos de la institución o de su conjunto. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro, prevé el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Para ello recurrirá a métodos y que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

**La organización**, Es la relación que se establece entre los talentos humanos y los recursos económicos, materiales tecnológicos y otros de los que dispone la institución educativa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la planificación. Provee a la entidad de una estructura lógica para la buena administración de los recursos y la dotación de ellos para el cumplimiento de las actividades programadas y por medio de ellos de los objetivos y metas propuestos.

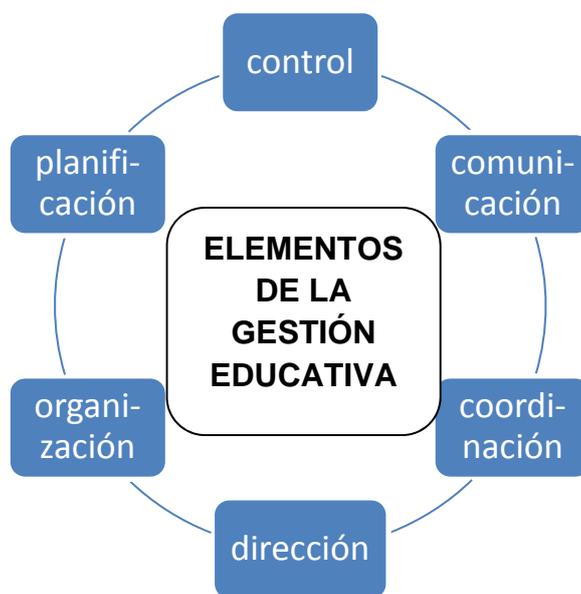
**La dirección**, su función propende a que todos los miembros de la organización se empoderen, asimilen y trabajen para alcanzar los objetivos planteados, de tal forma que cumpliendo las expectativas institucionales, la satisfacción sean para todos los miembros y para los requerimientos de la sociedad. Para ello, la dirección encaminará el correcto cumplimiento de las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

**La coordinación**, juntamente con la organización son los dos elementos que dan vida a la acción educativa, unen la intención planificada con la realidad y dan la calidad de la operatividad. La coordinación relaciona las instancias, los elementos institucionales, permite la agilidad, armoniza los actos y esfuerzos. En la gestión educativa, la coordinación debe estar bien organizada y encabezada por coordinadores que centrados en la persona del estudiante se encarguen de agilizar procesos, actividades, roles, etc.

**La comunicación**, Daniel Prieto C. al exponer sus experiencias y sus reflexiones acerca de “Comprender la Comunicación en la Educación”, nos lleva a la certeza irrefutable de que una clave del proceso de gestión educativa está en la capacidad comunicativa natural y pertinente de todos los sucesos institucionales, en los que el principal medio son las personas mismas; para que la comunicación fluya y transmita los propósitos de la gestión debe trascender a los medios convencionales, (circulares, murales, revistas, comunicados, publicaciones...) los cuales además de informar el contenido llevarán el entusiasmo y la motivación para la ejecución y el encuentro interpersonal.

**El control**, es una práctica permanente en la institución educativa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

En la siguiente figura, se resumen los elementos de la gestión educativa:



**Figura Nº.1: Elementos de la Gestión Educativa**

### **2.1.2. Importancia**

Al consultar en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontramos que el vocablo gestión se relaciona directamente con administrar; a su vez el término administrar se presenta como sinónimo de gobernar (territorio), dirigir (institución), ordenar, disponer, organizar, desempeñar o ejercer (cargo), suministrar, proporcionar, graduar, dosificar,... para obtener mayor rendimiento.

En definitiva la gestión, en nuestro caso la gestión educativa, es el alma misma del quehacer educativo; sin ella la educación caería en la caducidad, la pasividad, en el sinsentido y en abandono. Una institución sin gestión, caería en el abandono de la educación haciendo que el alumno, el docente, la institución y el estado se desarticulen y se desinteresen mutuamente, provocando el caos, la marginación y el subdesarrollo. De allí la importancia de la gestión educativa que organiza, gesta, promueve crece y hace crecer.

Para fundamentar la importancia de la en la comunidad educativa recurrimos a la guía didáctica del Dr. Fausto Aguirre y con el apoyo del texto de Daniel Prieto Catillo respondamos a las siguientes preguntas:

#### **¿Qué camino elegir?**

Comencemos por recordar que el educador es un adulto significativo, un referente, un ejemplo a seguir, un guía, el tutor... esto varía según el modelo pedagógico o la teoría del conocimiento en las cuales queramos ubicarnos. A pesar de todo, el educador siempre tendrá la categoría de autoridad, esta entendida en el matiz de su gama más amplia desde la autoridad del maestro abnegado y silencioso centrado en el alumno hasta el tirano que cree que es el custodio de la moral y poseedor de la ciencia. En todo caso no hemos de perder de vista que la misión que hemos recibido y asumido no es otra cosa que la de ser instrumentos para la construcción de la humanización.

No hay camino que elegir, porque solo hay dos posibilidades: el primero, el que nos hace ver la educación como una posibilidad de prestigio, fama y seguridad económica; lógicamente que es aquel que se apega a las estructuras políticas y religiosas trasnochadas del capitalismo neoliberal y la sumisión cuya vivencia está marcada por el sinsentido del abandono, la violencia y sobretodo la clasificación y la

descalificación citadas por Don Daniel Prieto. El segundo, el camino de la reivindicación de la persona y la transformación social, el que ha sido buscado celosamente desde los filósofos más antiguos como Platón que reivindica el valor de la persona al citar “que el mundo de las ideas está dentro del sujeto”, hasta los pedagogos más modernos como Vygotsky y su pedagogía contextual, Gardner y su teoría de las inteligencias múltiples. Hemos asumido esta maestría y basta la brisa renovadora y propositiva de estos dos primeros módulos para comprender que el único camino que debemos seguir es aquel que eligió y lo sostuvo con tal fidelidad Don Simón Rodríguez hace ya casi dos centurias.

Es el camino educativo que está llamado a liberarnos y encaminar en la liberación a los millones de hermanos de las garras de la marginación sistemática provocada por el analfabetismo en todas sus formas, del consumismo que despersonaliza al hombre y la mujer y los vuelve objetos de consumo, de la tecnocracia que individualiza y descontextualiza, de la influencia negativa de la globalización que arrasa con las culturas locales para absorberlas en una macrocultura sin faz y sin corazón.

Es el camino educativo que siguiendo la teoría de J. Delors ha de posibilitar que las personas “aprendan a pensar”, “aprendan a ser”, “aprendan a hacer”, “aprendan a convivir”; en un ambiente educativo que a más de entrenarlos en los caminos de la ciencia los ejercite en el arte de las habilidades sociales necesarias para una convivencia digna, y el criterio social básico para ser transformadores de la sociedad.

### **¿Con qué objetivos trabajamos?**

Los objetivos de una educación transformadora, en primer lugar no han de ser rígidos ni han de constituir el criterio único del seguimiento la evaluación; han de ser planteados en base a criterios probados, centrados en la persona, su individualidad y su contexto, sin perder de vista la utopía pero sin dejar de pisar tierra para que no se nos quede nadie.

Los objetivos han de ser claros, factibles y aplicables; todos los participantes han de conocerlos mediante un proceso compartido de construcción o por lo menos de socialización y concientización de su necesidad y utilidad.

## **¿Con qué contenidos se trabajan?**

Hemos de trabajar con contenidos que nos lleven hacia la ciencia, hacia el desarrollo de habilidades y destreza de los alumnos; contenidos que se desarrollen con la concurrencia de las potencialidades físicas e intelectuales de los participantes.

Los contenidos que más que ser asumidos como verdades absolutas, sirvan de herramienta para el desarrollo de las capacidades intelectuales del alumno, para desarrollar la capacidad de investigación y construcción de conocimiento; en definitiva, contenidos que sirvan de base sólida para sostener y acoger otros contenidos más complejos, para resolver problemas y para ser aplicables a la vida personal, familiar, social y profesional-laboral.

Con estos criterios habría que hacer un análisis detenido de cómo están organizados los currículos y los pensum de nuestras instituciones. ¿No será que a pesar de tantas teorías renovadoras aún seguimos considerando a nuestros alumnos como recipientes de contenidos?, más grave aún si son contenidos no asumidos e inútiles.

## **¿Cómo trabajamos?**

De la metodología clásica basada en la palabra del profesor, dada mediante variadas formas de exposición desde la cátedra; hoy, corremos el riesgo de naufragar en la marea de metodologías provenientes de cada uno de los modelos pedagógicos, enfoques y tendencias. Sería por demás irrespetuoso negar la validez o la seriedad de cada una de ellas, pero están bien para su contexto, para los suyos, para sus intenciones pedagógicas. Lo que es bueno para uno no siempre lo es para todos. No sería de extrañar que una institución x lleve el nombre de un pedagogo cognitivista, sus metodologías de aula estén centradas en la repetición y la evaluación verse sobre contenidos memorizados.

Por eso el cómo trabajamos a de tener un sustento científico que sirva de columna vertebral a de orientarse en base a una teoría del conocimiento acorde a nuestro propósito de transformación, las metodologías han de adaptarse a las necesidades particulares de los estudiantes y los grupos; a sus intereses acordes a su edad y su ambiente. Las metodologías han de ser participativas y en lo posible los estudiantes deben protagonizar la construcción del conocimiento con el fin de desarrollar hábitos

y cultivar valores como la solidaridad, la honestidad, la fidelidad, la confidencialidad, la lealtad, etc.

### **¿Qué probamos en el proceso educativo?**

En el proceso educativo probamos que otro tipo de educación sí es posible, probamos que todas las personas son capaces, que estamos hechos para la libertad y la solidaridad. Probamos que la persona no es un ser acabado ni determinado, que es un continuo proceso de crecimiento; que con una educación centrada en la persona aún los espíritus humanos más olvidados guardan grandes tesoros para sí mismos y los demás. Probamos que el camino de la violencia, el odio y el ejercicio de los sentimientos negativos solo llevan a la despersonalización y desdignificación del hombre y la mujer.

Probamos que los seres humanos somos diversos pero complementarnos, tenemos capacidades distintas pero todas necesarias, útiles e iguales en dignidad. Probamos que todos tenemos la palabra, que somos palabra y tenemos algo que aportar y por eso el derecho a ser escuchados y respetados.

### **¿Qué relaciones mantenemos con los padres y representantes?**

Si trabajamos con hijos de profesionales e intelectuales, es mejor que estén lejos por temor a que nos rebatan y dejen al descubierto “nuestros vacíos científicos”.

Si trabajamos con hijos de ricos, es mejor no interpelarnos por miedo a perder estudiantes en el caso de la educación particular, o por miedo a ser humillado o ver tambalear mi cargo en el caso de la educación fiscal.

Si trabajo con hijos de gente pobre y sencilla, es mejor tenerlos de lejos porque “no están en posibilidad de entender y en vez de ayudar con sus hijos pueden entorpecer lo que hacemos en el aula”

He enumerado los tres extremos negativos, me inscribo en el tercero; la comunicación en la educación en estos tres casos se queda en la entropía, el sinsentido, la inmadurez pedagógica y lejos del contexto real como lo llamaría Don Daniel Prieto.

He aquí el desafío: “los padres y representantes son para sus hijos y representados la placenta que los nutre o desnute, que protege o desprotege” si prescindimos de los padres hemos asumido que son huérfanos, que aparecen en la mañana y

desaparecen al mediodía para reposar inertes hasta el siguiente día en el que aparecerán por arte de magia.

Los padres han de ser nuestros aliados incondicionales, aunque soñaremos que algún día sea lo contrario; deben estar en la planificación estratégica, en la elaboración del reglamento interno y el código de convivencia, en la elaboración del calendario anual; de ser posible en la selección de carreras que lógicamente incluyen contenidos, metodologías y estrategias. La relación de los padres y representantes ha de ser protagónica y no de mano de obra gratuita a la hora de las actividades del currículo externo.

### **¿A quién, cómo, qué y para qué evaluamos?**

Para los fines de una educación transformadora, la evaluación ha de ser comprendida como una herramienta de reajuste continuo que permite corregir inconformidades en los procesos, incomodidades en las personas; y a la vez abre la posibilidad de hacer correctivos oportunos y pertinentes sin perder de vista el propósito de la tarea. Por ello se evalúa el desempeño de todas las personas, en nuestro caso los directivos, los administrativos, los padres de familia, los estudiantes, los profesores, el personal de servicio y otros agentes que también pueden ser externos; para ello en un ambiente de sumo respeto y entendido el propósito de la misma, se han de aplicar las herramientas adecuadas de la autoevaluación, la heteroevaluación y la coevaluación. La evaluación siempre ha de tener un punto de partida (diagnóstico), una mirada que acompaña (evaluación formativa), y una meta que para efectos oficiales ha de terminar con la certificación de que el proceso ha sido hecho a cabalidad (evaluación sumativa). Desde la totalidad de la persona a nivel conceptual, procedimental y actitudinal.

Hemos de evaluar para descansar, para retomar, para corregir, para retroalimentar, para animar, para felicitar, para reforzar, para no repetir lo innecesario, para mejorar, para construir y transformar.

Estas preguntas y sus respuestas nos dejan una idea clara de la importancia de la gestión educativa, de la cual las instituciones serias de ámbito educativo actual no pueden prescindir.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

Antes de entrar a analizar los tipos de gestión educativa distingamos entre gestión institucional, administrativa y pedagógica.

La gestión institucional pone su punto de interés en la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar el centro educativo como tal; con las destrezas suficientes a nivel teórico y normativo en el campo educativo y aplicarlas adecuadamente en la operatividad institucional desde la función directiva.

Esta capacidad intelectual debe ir de la mano con la capacidad suficiente y eficiente para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones; además de las habilidades suficientes para la comunicabilidad y las buenas relaciones con todos los grupos poblacionales de la institución; estos son: estudiantes, referentes familiares de estos, profesores y otros.

Quienes ejercen los roles de la gestión institucional, deben ser creativos para procurar condiciones favorables para el desarrollo normal e integral de las competencias y destrezas de los agentes educativos y sus estudiantes.

La gestión institucional se basa en la creación y el desarrollo profesional de proyectos educativos institucionales, en su evaluación y la potenciación de nuevas posibilidades para el mejoramiento continuo.

Gestión administrativa es la gestión del talento humano; “En la década de 1980 se calificaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. A partir de la década de 1990 se les califica por su capacidad de identificar, cultivar y explotar las competencias esenciales que hacen posible el crecimiento empresarial.”(Chiavenato, 2007:100) En el caso educativo el crecimiento integral a nivel individual, de grupos humanos, de equipos de trabajo y la institución en su totalidad.

La gestión y aplicación de las normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo. Un gestor educativo, que no conoce el campus y el equipamiento en el caso de instituciones pequeñas, o no cuenta con un equipo

técnico de absoluta confiabilidad y lo conozca y lo administre, está a un paso de encontrarse fuera de su cargo, por desconocimiento, descontrol y caos.

La gestión de recursos para generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Gestión pedagógica la gestión pedagógica se centra en la acción educativa respaldada en el currículo y sus componentes centrados en la persona de los estudiantes para el desarrollo de las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas. Implica el conocimiento y la aplicación de procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.

La gestión pedagógica identifica y organiza la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos. Maneja adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. Conoce y aplica técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

Partiendo de la clasificación de las organizaciones de (Likert, 1961), y de acuerdo a la experiencia observada en algunos centros educativos del país, se puede considerar cuatro tipos de gestión educativa, como los más notables y definidos:

**Gestión Autoritaria.-** las decisiones son unilaterales, generalmente tomadas en base a los criterios e intereses del director o del grupo de mandos altos de la institución educativa. El proceso es vertical, está predeterminado y se cumple bajo un sistema de supervisión centralizado y formalizado. Provoca un clima institucional de desconfianza, inseguridad, desinterés, cumplimiento y hasta temor. Crea un sistema jerárquico que despersonaliza a todos los actores.

**Gestión Paternalista.-** Las decisiones son tomadas por los escalones superiores de la organización, porque generalmente desconfía de la capacidad de los demás; delega funciones pero no comparte criterios y opiniones; el poder sigue en los altos mandos. Es jerárquica de todos modos. El clima institucional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, sus necesidades parece estar cubiertas, en la medida en que, se respeten las reglas del juego establecidas por su director o jefe.

**Gestión Consultiva.-** En este tipo de gestión, podríamos afirmar que, existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima institucional generado por este tipo de gestión es de altos niveles de confianza en sus autoridades y responsabilidad en el trabajo.

**Gestión Participativa.-**El Artículo 447, numeral 2 de la Constitución consagra que es responsabilidad del Estado: “Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica...” este objetivo solamente se puede lograr con abierta a la participación y que respeta las competencias de los diferentes organismos áreas, comisiones y miembros de cada una de estas. La comunicación entre los miembros de la organización es horizontal y vertical. El clima institucional es de confianza y se logra altos niveles de compromiso por parte de los elementos de la institución y con los objetivos trazados. Las relaciones entre el director y los docentes son buenas y reina la confianza con los demás miembros de la institución educativa.

Se debe optar por una gestión participativa, puesto que esta desecha el centralismo tradicional, todavía latente en nuestras instituciones educativas, y da paso a la participación activa y comprometida de los miembros de la institución, de esta forma se podrán establecer equipos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos, respetando las atribuciones y responsabilidades. La comunicación y la confianza de los involucrados en la gestión no dejan de ser recursos valiosos y motivadores para la misma.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

Según la Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo educativo consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” Para ampliar y argumentar este concepto, analicemos otras definiciones en el campo más amplio del liderazgo.

Ralph M. Stogdill, define el liderazgo como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. En el campo educativo

los verbos dirigir e influir van más allá del cumplimiento de las actividades laborales para proyectarse a la edificación integral de los educandos; sobrepasa el campo administrativo, directivo, organizacional, para adentrarse en el mundo de las ciencias de la educación y por medio de ellas influir y encaminar la vida misma de los estudiantes.

En el diccionario de las ciencias de la conducta, se define el liderazgo como: “las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Esta definición se acerca al propósito educativo que es el de guiar y de cierta manera controlar el proceso de socialización y el acercamiento a la ciencia por parte de los estudiantes.

Otra definición acerca del liderazgo que nos resulta muy familiar es esta: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”<http://definanzas.com/concepto-de-liderazgo/>. 13 - 1 - 2011 A partir de ella encontramos una dimensión mucho más amplia de lo que es el liderazgo educativo, el de la influencia interpersonal por medio del proceso de comunicación ejercido en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por otro lado el Diccionario de la Real Academia Española (2006:), define a un líder desde la perspectiva de los seguidores como “la persona a la que un grupo sigue y la reconoce como jefe que orienta, como “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición”

A partir de estas definiciones podemos continuar proponiendo que un líder influye en los demás miembros del grupo, organización, etc. para nuestro caso en el equipo del personal educativo y consecuentemente provoca aceptación y seguimiento. Se trata de una persona que influye en pocas o muchas personas para provocar un impacto de desemboca en la búsqueda de metas y objetivos.

Un líder educativo desde una postura dialogante y sencilla debe estar abierto a los cambios de cada época, situarse en el presente pero sin perder las raíces históricas de los orígenes cimentados en la misión y la visión y a la vez tener un horizonte de futuro afincado en la utopía pero sin perder la realidad. Ello garantiza un liderazgo responsable centrado en valores éticos y morales.

Para que un líder pueda lograr las metas y objetivos de una institución debe cultivar un conjunto de virtudes que garanticen el logro de la interacción entre él y los demás miembros; estas virtudes o principios son básicamente la creatividad, la innovación, el espíritu de trabajo en equipo, la flexibilidad, la confianza, la credibilidad, la consideración, la veracidad, la asertividad, carisma y otras. A continuación se detallan algunas de estas:

**El carisma**, el líder educativo o de una institución educativa debe tener la capacidad de simpatizar con todas las personas de la comunidad educativa a nivel interno con la comunidad externa.

**Conocimiento**: que incluye el dominio suficiente a nivel científico, tecnológico, filosófico, humanístico, metodológico... del quehacer educativo del ambiente en el cual lidera; además del saber aplicarlo y transmitirlo.

**Confianza**: Si bien el líder educativo está llamado a conocer todo el movimiento y la gestión institucional, no es el que todo lo hace; la programación, la delegación y la coordinación son la base de la participación; esta a su vez hace posible el enriquecimiento y el progreso de los procesos. Por ello se requiere de una gran confianza en los demás miembros de la comunidad educativa. Se trata de alentar cuando sea necesario, se acompañar, no de hostigar ni vigilar.

**Integridad**: un líder debe gozar de la absoluta confianza tanto de aquellos de quienes ha recibido el encargo o la función, en el campo educativo de los gestores o dueños de la institución en el caso particular y de las autoridades ministeriales en el caso del magisterio fiscal; así como de los que son guiados y dirigidos por él. Es una persona que ejerce autoridad por su capacidad, su servicio, su don de gentes, sus valores ejemplares que se acercan a lo trascendental. Es un hombre o mujer capaz de dar y mantener su palabra y demostrar el máximo grado de coherencia entre lo que vive y lo que busca. "James MC Gregor Burns argumenta que el líder no puede pasar por alto los componentes morales del liderazgo". El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Decisión:** la medida de un verdadero líder está en su capacidad acertada y eficaz de tomar decisiones, para ello debe tener la sabiduría de asesorarse, evaluar las situaciones, sopesar las posibilidades. En el campo comercial un líder que fracase en sus determinaciones provocaría pérdidas económicas; en el campo educativo los líderes no pueden darse el lujo de equivocarse, pues de sus decisiones dependen cientos y hasta miles de beneficiarios directos e indirectos del servicio educativo.

**Positivism:** los líderes educativos del tercer milenio están llamados a liderar equipos, grupos y organizaciones completas. La educación tiene como tarea fundamental la formación integral de los estudiantes, en el que entra el aspecto actitudinal. Si queremos formar ciudadanos propositivos, participativos, todo el personal de la institución deberá actuar con positivismo con su líder a la cabeza.

**Optimismo:** muchos de los agentes educativos son fatalistas en el ambiente social, la comunicación está plagada de violencia, miedo y destrucción, que por lo general provoca el pesimismo no solamente en los niños y adolescentes sino también en los adultos. El medio escolar es la alternativa para la confianza y el optimismo; al igual que el positivismo, el optimismo debe vibrar en las aulas gracias a la serenidad, el buen humor y la esperanza que reflejan los docentes; los cuales a su vez recibirán optimismo de parte de los líderes educativos.

**Resultados:** un líder posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse. Si lleva algún tiempo como gerente, intente elaborar una lista de decisiones acertadas y de logros de los que sea responsable. No sólo sirve para mostrar estos logros a los demás, sino para emplearlos en consolidar la autoconfianza en sus capacidades.

**Visión:** un líder educativo debe construir conjuntamente una visión de futuro, la meta hacia dónde camina la institución en un plazo determinado. Con la mirada hacia ella planificará todo el proceso para tener una ruta adecuada.

**Las apariencias del líder,** puede sonar superfluo, sin embargo, recordemos que somos educadores, no se trata de que el líder siempre refleje una imagen externa formal, pero tampoco que se presente con atuendos que desdican de su cargo o de

lo que representa. Recordemos que uno de los mejores recursos para la enseñanza de valores es el ejemplo.

**Tolerancia y flexibilidad**, en este mundo globalizado, mal puede ser líder una persona que se encierre en creencias, ideologías, regionalismos,... el líder no solamente respeta las diferencias, sino que las potencia y sabe sacar provecho de ellas en un ambiente abierto a la pluralidad y la participación.

En conclusión el liderazgo educativo es una realidad vivencial, interdependiente y cooperativa semejante a un viaje de navegación de un grupo de excursionistas que con un nivel de conciencia de la realidad que protagonizan, con las normas y condiciones del viaje bien asumidas confían plenamente y se entregan a las garantías que ofrece el capitán y su equipo de tripulación. Por su parte, el capitán dotado de respeto, capacidad, autoridad y seguridad comanda toda la travesía, confía absolutamente en la responsabilidad de cada uno de los miembros de la tripulación y el cumplimiento cabal de sus roles. Igualmente, el equipo de tripulación está plenamente consciente de su tarea, conoce la embarcación, las estrategias de navegación, la ruta y la misión; conocen la voz, el carácter, el carisma y los detalles del capitán. En puerto, los familiares y otros personajes indirectos están atentos y confiados en el regreso satisfactorio de los navegantes

### 2.2.2. Tipos

Para establecer los tipos de liderazgo educativo no podemos dejar de lado lo que según (Guillén, 2008:170-178) marca la diferencia entre un tipo de líder y otro; básicamente este autor se basa en el criterio de horizontalidad y verticalidad en las relaciones entre el líder y los seguidores, como se expone en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2**

<b>TIPO DE RELACIÓN</b>	<b>LÍDER</b>	<b>GRADO DE PARTICIPACIÓN</b>
Relación vertical en la que el líder ejerce un poder de jefe sobre un grupo de subordinados.	transaccional	Basado principalmente en principios de transacción justa.
Relación semihorizontal entre líder y seguidores, cuya característica es la flexibilidad, el líder impone el ritmo de	transformacional	Estilo de relaciones que el grupo percibe como generadora de desarrollo y promoción integral.

avance, las condiciones y ciertas decisiones.		
Relación horizontal del líder con los seguidores, cuyo ritmo está marcado por la concienciación, el respeto a las personas, las decisiones compartidas y la entrega total y desinteresada del líder.	Servidor	Un estilo de relaciones entre el líder y los liderados, pero en el que impera el espíritu de servicio, todas las capacidades del líder puestas a disposición de una causa, aún a costa de la entrega total del líder.

Desde estos contenidos podemos determinar que el quehacer educativo depende en alto grado del tipo de liderazgo sobre todo si se considera el tipo de relaciones; en ellas, se regulan las normas de juego y el nivel de participación dependerá de la madurez, los intereses, las creencias, los valores... de la persona y los equipos que se encuentran al frente. La gestión educativa puede limitarse en el mejor de los casos al cumplimiento frío de la Ley Orgánica de Educación, enmiendas, avances, decretos, disposiciones... hasta un alto nivel de gestión basado en un liderazgo servidor inspirado en los más grandes valores humanos y trascendentales, entregado totalmente a la causa de la educación.

Se pueden usar muchos términos para definir los tipos de liderazgo, para nuestro estudio tendremos en cuenta los sugeridos por Guillén y para efectos de prevenir la anarquía educativa se señalará un cuarto con el nombre de liderazgo liberal.

**El liderazgo transaccional:** el liderazgo transaccional, que bien puede definirse como autócrata, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en la persona del líder. Se basa en las competencias y capacidades de una sola persona; a su vez, desvalora e ignora por completo los aportes e incluso los intereses y sentimientos de los que comúnmente son catalogados como subalternos, se les considera incapaces de guiarse a sí mismos y a la organización. La respuesta requerida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Se observa los niveles de desempeño de sus subalternos con el crudo afán de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices y pudieran afectar la producción, en el caso educativo los resultados centrados en el currículo y la calidad, dejando de lado las personas.

El liderazgo transaccional se ejerce desde una oficina, estructura la organización sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, fomenta la soberbia y la competencia desleal en un ambiente en que no queda lugar para la colaboración y la solidaridad.

**El líder transformacional:** Cree que el poder está en el equipo y no en una persona, el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los participantes y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones conjuntas y con criterio.

Es el estilo de liderazgo participativo y democrático que se caracteriza por la concienciación, la consulta y el consenso. Delega a su equipo el proceso de toma de decisiones para que aporten con su conocimiento, ideas y opiniones en temas específicos con una dinámica multidisciplinaria. El liderazgo transformacional, combina todos los elementos necesarios para que las decisiones sean viables desde el punto de vista financiero, humano, ecológico, cultural, pedagógico, didáctico y sobretodo cuenta con la participación consiente y comprometida de su equipo para provocar la confianza de todos sus seguidores.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un liderazgo que apoya a los colaboradores y seguidores dejándolos crecer y ejercer un liderazgo compartido. Sin embargo, la responsabilidad final acerca de los resultados, el dirimir, y resolver asuntos exclusivos de su rol está en manos del líder.

Es un líder organizador que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayudan; es discreto por respeto a los demás.

Es emprendedor, dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, propicia la iniciativa y la motivación: impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece funciones y roles claros; jerarquías de ser necesarias. Todo está previsto dentro de un organigrama preestablecido que se inspira en la las normativas legales, está abierto a las nuevas tecnologías y nace desde la realidad cultural de la comunidad educativa; sin dejar lugar al azar, combina

la firmeza con la versatilidad, el profesionalismo con la calidez para alcanzar la calidad educativa.

El Liderazgo transformacional combina el carisma, la ciencia y la tecnología y requiere de algunos elementos para su éxito, los principales son: a) El líder en sí mismo, es una persona que cumpliendo las condiciones anotadas anteriormente, imprime autoridad y seguridad en el equipo y en los seguidores que los rodean. b) El equipo del líder, junto a los grandes hombres y mujeres de la historia está un equipo de personas, en el campo educativo todos los agentes educativos desde el vicerrector hasta el conserje, que de forma silenciosa e “invisible” son fieles a sus líderes y cumplen roles claves para el cumplimiento de la misión y la visión. Son los intermediarios entre el líder y una población liderada. c) La población liderada, son los actores, beneficiarios, participantes, los sujetos de los procesos de crecimiento y de cambio, en nuestro caso los estudiantes y los referentes familiares, que a veces conocen o no conocen el camino, son conscientes o inconscientes, pero tienen puesta su confianza en su líder y en su equipo. d). La situación propicia, es básicamente la necesidad que provoca la organización y genera el surgimiento de los líderes y sus equipos; a veces son necesidades que surgen esporádicamente como consecuencia de conflictos, problemas y carencias sociales, otras están sistematizadas como es el caso de la necesidad educativa en el objeto de nuestro estudio.

**El Liderazgo servidor:** El liderazgo servidor dentro de la comunidad educativa es un complemento ideal para el liderazgo transformacional; superando todo resquicio de autoritarismo emprende la búsqueda incesante de la potenciación y la transformación de la vida de sus miembros; es una manera de ser, tiene el potencial para crear un cambio positivo dentro de la institución con una alta proyección hacia fuera en el espacio y en el tiempo. Al igual que el liderazgo transformador se centra en el potencial de los seguidores; sin embargo se diferencia en la capacidad de servicio del líder, el mismo que se evidencia en el afán por no perder ninguno de sus seguidores no solo por los intereses de la organización, sino por la integridad de la persona misma. En este punto entramos en la inspiración evangélica cuya figura más significativa es la del Buen Pastor “He venido para que tengan vida y la tengan en abundancia...” (Jn.10, 10). En el mismo estilo, la mayoría de líderes servidores de la historia han tenido una fuerte motivación religiosa para

encaminar a sus seguidores a sus grandes objetivos de transformación; verbigracia: Luther King, Gandhi...

“Es necesario recalcar, como lo expresa Ander-Egg (2002), el papel que tiene este líder cuando en el equipo se presentan conflictos en el interior, lo primero es reconocer que sí existe el problema, analizarlo, detectar el grado de consenso y cooperación existente, revisar el grado de cohesión, luego intentar integrar antagonismos y manejar el conflicto. Habilidades que deben estar presentes en este líder servidor, para que su labor como orientador o facilitador de procesos grupales sea realmente exitosa. “ <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000027.pdf> 12-12-2010.

“Los Líderes servidores, tienen diez atributos que los caracterizan: escucha, empatía, sanación, toma de conciencia, persuasión, conceptualización, previsión, administración, compromiso con el crecimiento de los seguidores, construcción de una comunidad.” Idem.

**Escucha**, compromiso profundo de escuchar atentamente a los otros, más allá de lo expresan las palabras con capacidad intensa de reflexión para la comprensión.

**Empatía**, los seguidores necesitan ser aceptados y reconocidos como personas y como sujetos particulares y únicos.

**Sanador**, la escucha silenciosa en el profundo respeto, el ponerse en el lugar del otro, en el caminar con y a su ritmo se constituyen es una fuerza poderosa para la transformación y la integración tanto del líder como de los seguidores.

**Toma de conciencia**, el dominio de la realidad humana, cultural y mundial centra y da autoridad al líder; el conocimiento pleno de sí mismo permite conocer la capacidad de alcance así como las propias flaquezas y abre la puerta a la humildad y al servicio.

**Persuasión**, el liderazgo autoritario se afina en la fuerza y la violencia; la mansedumbre, la firmeza y la paciencia del líder servicial persuade a los seguidores.

**Conceptualización**, es la capacidad de consolidar los grandes sueños, sin perder de vista la verdadera magnitud de los problemas de la vida cotidiana.

**Previsión**, La capacidad de entender las lecciones a partir del pasado, las realidades del presente, y las consecuencias probables de una decisión, para el futuro.

**Administración**, Conciencia plena de que el liderazgo tiene una misión que cumplir, en virtud de un encargo social, ideal... El empoderamiento absoluto no es sinónimo de propiedad personal.

**Compromiso**, con el crecimiento de la gente. El líder servidor está profundamente comprometido con el crecimiento de cada individuo dentro de su institución.

**Construcción de una comunidad**, Entre aquellos que trabajan dentro de una institución determinada.

**El liderazgo liberal**: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega irresponsablemente la toma de decisiones; exige y espera resultados pero no propone estrategias ni procesos; no dirige ni acompaña. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.”

El liderazgo liberal por un lado puede caer en el paternalismo o la demagogia, por poner la importancia en el ego de los líderes que a menudo pueden ser protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

Por otra parte pueden caer en el oportunismo, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre

quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Para una perfecta combinación entre Gestión, Liderazgo y Valores en el campo educativo lógicamente que hemos de aspirar a un liderazgo educativo transformacional con tendencia al liderazgo servidor.

### **2.2.3. Características**

A lo largo de esta temática del liderazgo educativo, tanto en concepto, como en los tipos, de alguna manera se han citado sus características, unas veces se han identificado como virtudes del líder y en otras como atributos que lo caracterizan; sin embargo con afán de puntualizar las características, a continuación se señalan algunas puntualizaciones.

**Comprenderse a sí mismo:** Los líderes en educación, en virtud de su misión, deben tener una comprensión sincera de lo que son y lo que representan. El conocer los puntos fuertes ayuda a la autoconfianza, a su vez el conocer las propias debilidades ayuda en el ejercicio continuo para superarlas y no proyectarla en los demás. Los buenos líderes comparten sus puntos fuertes con sus seguidores y buscan el aporte y apoyo de sus seguidores. Reconociendo que se necesitar ayuda no es una debilidad, y los otros asumen que una persona no puede poseer todo el conocimiento ni las competencias. Los líderes que se comprender a sí mismos desde el conocimiento de sus capacidades con capaces de asumir responsabilidades y llevarlas a término lo que hace que se ganen el respeto y hasta la consideración de sus seguidores; en caso educativo del cuerpo administrativo, directivo y docente; así como de la comunidad educativa en general.

**Comprender la naturaleza humana:** Los líderes en educación deben tener una comprensión fundamental de la naturaleza humana, deben ser maestros de maestros que trabajan con pasión todos los días. Los líderes en educación están llamados a comprender las necesidades, emociones, motivaciones, fortalezas y debilidades de sus seguidores, es decir, de toda la comunidad educativa además de las personas significativas del entorno externo. “Al igual que todos los maestros trabajan todos los días en sus aulas para captar una comprensión integral de sus alumnos, también lo hacen los líderes en educación con respecto a sus seguidores,

miembros del personal". . <http://jsteltz.wordpress.com/leaders-in-education-five-essential-characteristics/> 17-12-2010

Comprender la naturaleza humana no es una tarea fácil. Cada profesor, al igual que todos los estudiantes, tiene una variedad de necesidades en función de las circunstancias, necesidades y emociones, y no se las puede ignorar. "Todos los maestros están intrínsecamente motivados a hacer lo mejor cada día para sus estudiantes. Un simple reconocimiento real de los esfuerzos hace el camino para la construcción de simpatía, respeto y responsabilidad con sus seguidores"

**Comunicación:** El rasgo más importante de un líder es la educación es la comunicación y desde dos vías. Como receptor para captar exactamente lo que los remitentes están transmitiendo y como emisor para garantizar la fluidez, la veracidad y la oportunidad; además, la comunicación implica la transmisión verbal y no verbal, por lo que se debe procurar el mismo mensaje para todos los seguidores, sin dejar espacio para interpretaciones o conjeturas.

Han de mantener una postura integral de apertura al mensaje de sus seguidores para no limitar la comunicabilidad. Los mensajes pueden distorsionarse cuando el remitente está dando mensajes diferentes sobre el mismo tema a una variedad de receptores. Esto sólo genera descontento y desconfianza. Como maestros, todos necesitamos ser entrenados como un equipo y trabajar juntos para crear oportunidades para que nuestros estudiantes tengan éxito.

La comunicación falla cuando se colocan barreras en el contexto del mensaje; concretamente, son los prejuicios con los que los seguidores tienden envolver al líder. En el campo educativo pueden ser impedimentos para la comunicación los prejuicios de edad, raciales, regionales, antigüedad, título, apariencia, etc. El líder educativo que se conoce a sí mismo y confía en sí puede tender estrategias para superar estas barreras y ejercer un liderazgo transformacional.

**Juicio claro, enfocado:** en orden a los objetivos de la educación, el líder educacional ha de tener la sabiduría para elegir el camino correcto para el éxito de sus seguidores; han se precisar el lugar y la ocasión adecuada para cada determinación, sobre todo con el tino necesario para que nadie quede afectado; no se trata de un liderazgo empresarial competitivo, en el que casi con seguridad,

alguien o algunos quedarán al margen o serán afectados. Se necesita el juicio necesario para el seguimiento del curso de las actividades y tomar las medidas necesarias o correctivos.

**Creer en las personas:** el liderazgo educativo requiere de optimismo, fe en las otras personas; en sus capacidades, sus destrezas, sus competencias, sus potencialidades. El líder que desconfía de la bondad y la capacidad de su equipo está abocado a la soledad, si cree en la posibilidad de cambio y transformación de las personas de los estudiantes, es un pesimista.

El creer en las personas es esperar de cada una la posibilidad de formar grandes personalidades pero desde cada particularidad y a su propio ritmo.

<http://jsteltz.wordpress.com>. 15-11-2010

### **2.3. Diferencias entre Directivo y Líder**

“El liderazgo básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, el famoso autor John C. Maxwell dice que liderar es la facultad de hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección”. <http://definanzas.com/concepto-de-liderazgo/>  
13-1-2011

Se puede tender a la consideración de que el liderazgo es lo mismo que la gerencia; pues el liderazgo se forja, para la dirección se forma. Ello no impide que las dos condiciones se junten para dar lugar a un directivo líder; para mayor detalle en el siguiente cuadro identifiquemos las características de uno y otro.

**Cuadro 3**

LÍDER	DIRECTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> <li>• Visión a largo plazo</li> <li>• Trabaja con la gente</li> <li>• Es flexible</li> <li>• Ambicioso</li> <li>• Es previsor</li> <li>• Guiado más por principios y valores</li> <li>• Tiene poder personal</li> <li>• Los otros le siguen voluntariamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativo</li> <li>• Visión de corto plazo</li> <li>• Individualista</li> <li>• Es inflexible</li> <li>• Metas normales</li> <li>• Vive urgencias</li> <li>• Guiado más por deberes y obligaciones</li> <li>• Es su cargo el que le da poder</li> <li>• Los otros le siguen porque es él que da las órdenes</li> </ul>

Los verdaderos líderes están en constante desarrollo personal y se ocupan del desarrollo personal de los demás, son capaces de comunicar su visión de tal forma que otros se adhieran a la misma, si bien un líder tiene que dar órdenes y dirigir una organización, un líder es más un inspirador que motiva a los demás a cumplir determinadas tareas a favor de la visión y la misión que se ha propuesto de antemano. En el siguiente cuadro se expone algunos elementos de uno y otro que los hacen actuar de manera diferente.

**Cuadro 4**

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrado, delegado, remunerado.</li> <li>• Considera su autoridad como fuente de poder y privilegios</li> <li>• Inspira miedo.</li> <li>• Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>• Ordena: ¡Vaya!</li> <li>• Considera a los otros como objetos y fichas.</li> <li>• Asigna y reparte las tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad propia</li> <li>• Considera la autoridad un servicio a una causa común.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>• Invita: ¡Vayamos!</li> <li>• Respeta la dignidad de las personas como sujetos.</li> <li>• Comparte las tareas</li> </ul>

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

La esencia de los directivos está en el cumplir y hacer cumplir, en el organizar, supervisar, dirigir pero casi al margen de la luz de las utopías, de los sueños y de las particularidades y riquezas de las personas que a quienes regenta.

Como se concluyó, en el apartado anterior referido a los tipos de liderazgo, se concluye aquí que para la gestión enriquecida en valores y liderazgo necesitamos de directivos educacionales que comiencen siendo nombrados por sus méritos profesionales y operacionales y terminen siendo líderes democráticos, transformacionales y de ser posible servidores.

#### **2.4. Los Valores y la Educación.**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural en el artículo 2 referido a los principios de la educación, en el literal i expresa: “ La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.” A partir de este postulado de la legislación educativa de nuestro país, podemos deducir que la educación en valores ya no se trata de una opción o un apéndice del sistema; se trata de una urgencia y una obligación.

## **DEFINICIÓN DE VALORES**

Para definir los valores de una forma adecuada, nos remitimos al cuadro presentado por Marcela Chavarría, en su texto Educación en un Mundo Globalizado, pág.62 del que deducimos que hay que hacerlo desde una postura que no pierda de vista el significado filosófico-metafísico, que lo ubica como propiedad fundamental del ser; el antropológico, que lo identifica como fuente de continuo perfeccionamiento; el lógico, que lo distingue como el elemento humano que da intensidad a un concepto; y el pedagógico, que ve en valor una fuente de perfeccionamiento. Por ello, el valor vendría a ser una capacidad potencial propia del ser humano, que lo promueve hacia el mejoramiento continuo, le hace trascender las limitaciones y defectos en búsqueda permanente de perfección.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES**

Siguiendo el mismo texto citado en la página 61, encontramos la siguiente clasificación, de la que luego definiremos cuales son los de forma más directa le corresponde al sistema educativo. Los valores se clasifican siguiendo la base de la naturaleza humana en los siguientes:

En el plano material de la persona se ubican en ascenso progresivo y jerárquico los valores económicos y los valores físicos.

En el plano espiritual están los valores intelectuales, los afectivos, sociales y estéticos.

En el plano sobrenatural, que bien podríamos identificarlo con lo trascendental, se ubican los valores religiosos y morales, cada uno por sí mismo y sin identificarse.

Hemos distinguido estos tres planos, si bien los valores se identifican con cada uno de ellos, no son exclusivos de ellos; así por ejemplo, los valores estéticos se encuentran en el límite del plano sobrenatural y el espiritual; los valores afectivos en el límite del plano material y espiritual.

Estos valores se jerarquizan, porque pueden llegar a tener un nivel de importancia luego de que han cumplido su objetivo de integrar y construir a la persona; se

objetivan en las realidades de los sujetos, son inagotables y se armonizan entre ellos.

### **LOS VALORES QUE MÁS LE COMPETEN DIRECTAMENTE A LA GESTIÓN EDUCATIVA:**

Los valores intelectuales, más que ningún otro agente educativo, la escuela, está llamado a ser le medio por el que los individuos se acercan a la ciencia y al desarrollo de los facultades superiores.

Los valores sociales, la escuela es el puente entre la familia y la sociedad; lo que queda limitado para la familia en el tema socialización, el ambiente escolar lo enriquece.

Los valores estéticos, si bien estos tienen su comienzo en el ambiente familiar, es en la escuela en donde los individuos tienen la oportunidad de encontrarse con técnicas estéticas y con grupos de pares de intereses afines.

Los valores físicos, la competencia de la escuela está en el desarrollo motor gracias a la formación de la motricidad gruesa y fina.

### **EDUCACIÓN Y GÉNESIS DE LOS VALORES**

Los valores no se imponen, se ofrecen dentro de un clima de libertad humana, puesto que la opción personal es uno de los elementos fundamentales en toda valoración; los valores se eligen y el ser humano va madurando progresivamente para elecciones responsables.

El desarrollo progresivo exige responsabilidad y, por lo mismo, un clima de libertad, de respeto, de esfuerzo y de ejercicio de la capacidad de elección, todo lo cual se da en la confianza, la alegría, la espontaneidad, el progreso, la superación y el estímulo; en fin, en todo cuanto para el joven es fuente de seguridad.

“El proceso de socialización que conduce al ser humano a su humanización, aprovecha, es cierto, los factores hereditarios del educando y sus aptitudes naturales, fundadas en su estructura psicosomática, pero serán las instituciones sociales - Familia, Escuela, Colegio, Universidad, Medios de Comunicación Social -

en el contexto de la cultura, los órganos activos y eficaces de creación y transmisión de valores. Es, precisamente, en las instituciones sociales en donde la persona humana va despertando los valores y de ahí la importancia de que, tanto la Familia como la Escuela, el Colegio y la Universidad, presenten al niño, al adolescente y al joven una rica constelación de valores, entre los que pueda ir realizando sus opciones axiológicas personales, que le permitan ir estructurando su propia escala de valores”.

[http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/bases/pedagogia\\_de\\_los\\_valores.html](http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/bases/pedagogia_de_los_valores.html) 23-11-2010

Los valores tienen origen en las vivencias y en la información. Las vivencias constituyen el factor principal en la adquisición de los valores; el cometido informativo - instructivo, que caracteriza los sistemas educacionales enciclopedistas, intelectualistas, ocupa un papel secundario. La familia, la escuela y la Universidad han de instalar al niño y al joven en un clima de experiencias vivenciales de valores, con una permanente adecuación a las necesidades, intereses y motivaciones de los hijos y los educandos.

Desde que la educación, en todos sus niveles, se ha concebido como tarea de transmisión y adquisición de contenidos instructivos, mero "proceso de enseñanza - aprendizaje", la formación de los niños y de los jóvenes sólo ocasionalmente se ha concebido como proceso de creación y desarrollo de los valores en la persona. La educación familiar, escolar y universitaria debe propender al cultivo positivo de los valores por parte del educando, sin menoscabo de su libertad personal y a la promoción de situaciones e informaciones aptas para fomentar en los niños, adolescentes y jóvenes sus preferencias y selecciones de valores y formar sus criterios y juicios de valor.

### **POSTULADOS FUNDAMENTALES DE UNA "AXIOLOGÍA EDUCATIVA"**

De una teoría de los valores y de su aplicación a la educación Integral se pueden deducir cinco postulados que describen la implicación que tienen los valores en la formación integral de la persona, en un Proyecto Educativo centrado en la humanidad del ser persona.

Primero: Los valores, aun cuando se eligen en un acto de opción libre, son, sin embargo, cultivables de múltiples formas en la educación. Así, por ejemplo, el ambiente familiar es un medio propicio para cultivar los valores; el clima espiritual dentro de la escuela despierta en el estudiante el interés por los valores; el modelo del profesorado en una Institución educativa es un factor fundamental para el despertar de los niños y jóvenes a los valores, ya que los profesores con el ejemplo de sus vidas, con sus actitudes, con su disposición de diálogo y con la madurez de sus criterios motivan e iluminan a sus alumnos en la opción por los valores; los textos de estudio en uso en la universidad, las metodologías pedagógicas que se aplican en la docencia, las tareas, deberes e investigaciones que se asignan a los alumnos, las actividades paraacadémicas que se programan, el estilo todo del quehacer pedagógico son fuerzas dinamizadoras de los valores en los alumnos.

Segundo: Los valores son, simultáneamente, motivos y criterios para juzgar y valorar la existencia humana: Ideales reforzantes para los niños y jóvenes en una sociedad hoy tan carente de ideales. Criterios que vayan organizando en los niños la capacidad de emitir juicios de valor.

La Psicopedagogía de la motivación y del aprendizaje son elementos efectivísimos para promover los valores en los estudiantes de todos los niveles. El desarrollo de los valores en el alumno promueve en él la formación de una capacidad crítica personal, tan fundamental en una educación liberadora y personalizada.

La Escuela debe ser el medio privilegiado para la promoción de los valores humanos en la búsqueda de una formación integral de la persona.

Tercero: Los valores, como bienes objetivos, son fijos e inmutables; pero en cuanto valiosos para el hombre, es decir, atractivos, interesantes, preferibles para cada uno, son variables y cambiantes y así las valoraciones y las escalas jerárquicas evolucionan, al par que evoluciona el individuo y la sociedad. Estamos inmersos en una vertiginosa aceleración histórica. De ahí que los seres humanos, los bienes, las instituciones son como son y su validez objetiva no cambia; pero la apreciación humana de esos bienes experimenta vaivenes constantes, variando al grado de jerarquización de cada cosa. El educador necesita estar atento a aquello que más atrae al alumno para saber adecuarse a su ámbito de motivaciones.

Por esto la necesidad el diálogo y la participación entre Educadores y Educandos, entre Profesores y Estudiantes, ya que crear la Comunidad Educativa es un proceso que supone diálogo, participación, comunicación, apertura, riesgo, espacios de libertad y de ejercicio de la creatividad.

Cuarto: Los valores sociales deben estar dirigidos a fomentar la cooperación y la solidaridad y a eliminar la competencia. Es urgente que los hombres depongan la agresividad y la violencia para sustituirlas por la colaboración y el diálogo. Los Educadores deben incentivar en los niños y jóvenes el sentido de la solidaridad y de la colaboración mutua, para así superar esa tendencia a la dominación y esas motivaciones competitivas de nuestra sociedad industrializada.

Quinto: El trabajo en equipo, la dinámica de grupos, las investigaciones y ejercicios colectivos, las academias, los clubes, la constitución de Comisiones o Comités que lleven adelante iniciativas estudiantiles son valiosos recursos psicopedagógicos para la génesis y desarrollo de los valores, son actividades muy eficaces para superar los individualismos egoístas y los prejuicios y para integrar comunitariamente iniciativas, opiniones y esfuerzos.

### 3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz con sus 12 años de vida institucional, nació como particular mediante Acuerdo Ministerial No. 231 de fecha 16 de junio de 1999; pasó a ser fiscomisional con Acuerdo Ministerial No. 194-11 del 12 de mayo del 2011 se financia con el aporte de 24 contratos de docentes pagados por el Ministerio de Educación y así mismo con un aporte módico de los padres de familia. Está ubicado en el centro cantonal de Santa Isabel provincia del Azuay.

#### 3.1. Participantes

En la actualidad la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz cuenta con 456 estudiantes en sus tres niveles, distribuidos en el siguiente orden: Educación Inicial 52, educación básica 338 y bachillerato 66. Institución Educativa que brinda sus servicios a la comunidad con 31 personas distribuidas: 7 administrativos, un auxiliar de servicios, 22 docentes y una educadora de apoyo. Además suman un total de 303 padres de familia y/o representantes de los niveles.

**MUESTRA:** Para la aplicación de los instrumentos de investigación se trabajó con una muestra de 4 directivos como el vicerrector, la directora del nivel primario, la coordinadora de educación inicial, el coordinador del DOBE; 20 docentes distribuidos: 6 de Bachillerato, 12 de la Educación General Básica, Uno de Educación Inicial y la Secretaria Profesora; 20 estudiantes y 20 padres de familia.

#### POBLACIÓN DOCENTE, ADMINISTRATIVA Y ESTUDIANTIL

Tabla Nº 1

#### ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE, ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO

GÉNERO	F	%
Masculino	10	42
Femenino	14	58
Total	24	100%

**FUENTE:** Secretaría General del Establecimiento

**ELABORACIÓN:** Jorge Luis Ayavaca

La tabla No. 1 referida al género del personal se identifica claramente que el mayor porcentaje está representado por las mujeres con un 58% y el 42% por los varones. Datos que permiten deducir la inclinación y la vocación del género femenino por el trabajo educativo. Teniendo en cuenta que se trata de una unidad educativa en la que el 50% de su población estudiantil pertenece a la niñez e infancia (0-12); la presencia de maestras se convierte en una fortaleza por su vocación materna, profesional, humana; además de sus dotes especiales a la hora de proponer estrategias para el desarrollo de las destrezas de los estudiantes.

**Tabla Nº 2**

**ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE  
ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
20 – 24 años	2	8
25 – 29 años	9	38
30 – 34 años	5	21
35 – 39 años	3	13
40 – 44 años	1	4
45 – 49 años	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Secretaría General del Establecimiento

**ELABORACIÓN:** Jorge Luis Ayavaca

En la tabla No. 2 referida a la edad del personal de la Unidad Educativa, el rango preponderante está entre los 25-29 años con el 38%, seguido de 30-34 años con el 21%, el 17% está entre 45 - 49 años , un 8% entre 20 - 24 años y el 4% entre 40 y 44 años. Concluyendo que la institución cuenta con un buen número de profesionales jóvenes que se complementan con un personal con suficiente experiencia. Siendo una ventaja para que haya una mejor administración en Gestión, Liderazgo y Valores Institucionales.

**Tabla N° 3****PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE ENCUESTADOS****DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Máster en CC. EE.	1	4
Máster en Salud Pública	1	4
Licenciados(as) en CC. EE.	8	33
Tecnólogos (as) en CC. EE.	11	46
Ingeniero/a Agrónomo/a	1	4
Tecnólogos en Informática	2	8
Total	24	100 %

**FUENTE:** Secretaría General del Establecimiento**ELABORACIÓN:** Jorge Luis Ayavaca

Como podemos observar en la tabla No. 3 con respecto al título académico del personal el 46% tiene formación académica intermedia (tecnólogo) en docencia, el 33% tiene formación de tercer nivel en Ciencias de la Educación, el 8% son tecnólogos en informática y el 4% tienen título técnico en Ingeniería Agronómica, como también de cuarto nivel en Educación como en Salud Pública. Determinándose que la mayoría de personal de la institución tiene una formación académica intermedia en educación (normalistas), lo que significa que deben seguir profesionalizándose para poder contribuir al desarrollo de la calidad de la educación del centro educativo en el cual prestan sus servicios.

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y NIVELES**

Los estudiantes de la Unidad Educativa en su mayoría provienen de comunidades campesinas sin posibilidad de educación media, otros son del centro urbano de la localidad y una minoría son adolescentes provenientes de algunos programas de atención integral de la Fundación a la cual pertenece el la unidad educativa. Se observa que el centro educativo tiene acogida y cada año la población aumenta esto hace pensar que las autoridades deben mejorar sus gestión y liderazgo.

**Tabla Nº 4****ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	9	45
Femenino	11	55
Total	20	100 %

**FUENTE:** Secretaría General del Establecimiento**ELABORACIÓN:** Jorge Luis Ayavaca

Según los resultados de la tabla No. 5 el mayor porcentaje de la población estudiantil es liderado por las mujeres el 55% y el 45% son varones. Situación que nos refleja que en nuestra institución como en la mayoría de planteles del país se ha superado la discriminación por el género. Además este dato revela que la población del Cantón y la zona despuntan hacia la igualdad de género.

**Tabla Nº 5****ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Educación Básica (4º-10º.)	14	70
Bachillerato	6	30
TOTAL	20	100 %

**FUENTE:** Secretaría General del Establecimiento**ELABORACIÓN:** Jorge Luis Ayavaca

Observamos en la Tabla No. 5 que el 70% de estudiantes encuestados son de Cuarto a Décimos Años de Educación General Básica y el 30% son del Bachillerato. Es evidente que los estudiantes de Educación General Básica han tenido una mayor participación en este diagnóstico institucional que se realizó.

**3.2. Materiales e Instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron encuestas, entrevistas y la observación directa realizada por el investigador, cuyo propósito fue recolectar información que nos permita cumplir con los objetivos de la investigación.

La encuesta dirigida a directivos diseñada para recopilar información sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución Educativa desde su punto de vista directivo, consta de 13 ítems con alternativas múltiples, escalas y respuesta de sí o no. La información requerida hace referencia a las formas de organización, los criterios para medir el tamaño de la organización, sobre la existencia y la aplicación de documentos institucionales, el clima institucional y la resolución de conflictos, el tipo de liderazgo aplicado en la gestión institucional, sobre las estrategias para el mejoramiento de la calidad, del funcionamiento los departamentos y organismos institucionales para la excelencia académica.

La encuesta dirigida a docentes tuvo como objetivo principal obtener la información y la percepción de los docentes acerca de la realidad educativa en cuanto a la Gestión, el Liderazgo y la Gestión de la Institución; consta de 16 declaraciones en la que el docente debe escoger entre escalas, la información recopilada hace referencia a su actividad docente como líder, su gestión académica su trabajo en equipo, su desempeño en el aula, sobre el clima humano y su relación con los estudiantes y los padres de familia.

La encuesta a los estudiantes tuvo como propósitos medir su grado de participación en las decisiones, la gestión y el liderazgo de la institución; tener una visión clara de su sentido de identidad y pertenencia a la institución; su participación en la actividades curriculares y extracurriculares. Este instrumento constó de 14 declaraciones para escoger entre escalas de Siempre, A veces o Nunca.

La encuesta a los padres de familia tuvo como objetivos principales: por una parte medir su grado de participación e involucramiento en las actividades de la comunidad educativa para la Gestión, el Liderazgo y los Valores; y por otra parte, su grado de responsabilidad frente a la formación integral de su hijo o representado. El instrumento constó de 14 declaraciones para escoger entre escalas de Siempre, A veces o Nunca.

La Entrevista a directivos se trató de un cuestionario de 10 preguntas abiertas en las que se requirió de la cooperación sincera de los entrevistados para obtener resultados que reflejen la comprensión y la aplicación de temas específicos relacionados directamente con el Liderazgo, la Gestión y los Valores en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz. Estos temas específicos fueron: El diálogo, la comunicación, la existencia de un reglamento o manual que garantice la ejecución

de un liderazgo adecuado, la organización del profesorado, la resolución de conflictos; los conceptos de líder, liderazgo, valores y antivalores.

En la observación de los instrumentos curriculares el principal objetivo consistió en tener un acercamiento directo a cada uno de ellos, verificar su existencia o no, su actualidad, su vigencia y sobretodo su aplicación. Los principales instrumentos revisados fueron el Proyecto Estratégico Institucional, el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Anual.

### **3.3. Método y Procedimiento**

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo, que permite reunir los resultados de la observación de la realidad, tal como ocurre, convirtiéndolos en datos susceptibles de medida y comparación, agrupándolos y convirtiéndolos en información que responde al planteamiento del problema, combinación válida, para generar un instrumento cuantitativo, con fundamento en datos cualitativos: desarrollo del marco teórico, investigación de campo, análisis e interpretación de datos obtenidos y expresados en tablas estadísticas, para el logro de los objetivos propuestos.

Además se aplicó el método analítico sintético, en las actividades que han permitido conocer la función y la unidad de cada una de las partes, para esto ha sido de gran utilidad el contenido del organigrama institucional en confrontación con la realidad individual y colectiva que viven cada uno de los estamentos en los que se organiza la Unidad Educativa, por medio de las entrevistas a los coordinadores responsables. Se aplicó el método estadístico en la aplicación de los instrumentos para las encuestas grupales.

En la elaboración del marco teórico, nos adentramos en la hermenéutica, al acercarnos a los conceptos, los tipos la importancia esencialmente de la gestión, el liderazgo y los valores centrados en el campo educativo. Esto se vio fortalecido con las actividades de revisión bibliográfica y de la Internet.

Aplicando el método descriptivo en el presente trabajo investigativo y en relación con el tema seleccionado, el proceso utilizado fue el siguiente:

1. Objeto de estudio.- Con la determinación de que el tema debe ser centrado en la carrera y de ser posible en lugar de trabajo del maestrante el tema de estudio se definió como: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz del Cantón Santa Isabel Provincia del Azuay, durante el período lectivo 2010-2011”.
2. Hipótesis.- ¿Las debilidades actuales de la institución se deben a la falta de gestión, el liderazgo y promoción de valores por parte de los miembros de la comunidad educativa?
3. Recolección de datos.- se recopilan datos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Además se han analizado los documentos curriculares institucionales, la información virtual, trípticos, textos alusivos al tema y otros.
4. Procesamiento de datos.- Se realiza la lectura científica de los datos obtenidos, resaltando lo más significativo. Luego se hace un análisis estadístico de los indicadores referentes a la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.
5. Redacción del informe.- De forma objetiva y crítica se redacta el texto del trabajo investigativo, en el mismo que se destacan la situación actual del centro educativo, las conclusiones, recomendaciones y la propuesta para el mejoramiento.

La aplicación del método descriptivo se desarrolló de absoluta normalidad, siguiendo los pasos establecidos, las personas involucradas en este trabajo respondieron con voluntad y disponibilidad, aunque algunos participantes no le dieron la importancia a la investigación, esto puede influir en los resultados.

Los instrumentos y materiales proporcionados a los entrevistados y encuestados fueron aceptados y entendidos por los mismos. En cuanto a la observación de los documentos curriculares, no fue posible hacer un trabajo completo porque la institución no dispone de ciertos documentos curriculares y otros están desactualizados, por lo que el investigador se limitó, en algunos casos, a escuchar criterios y datos de los directivos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Los instrumentos de Gestión Educativa en dónde se evidencian la Gestión en Liderazgo y Valores**

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización.**

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz comenzó con la creación del colegio, fue fundado el año 1999, con el Acuerdo Ministerial que, dice: *“Mediante Acuerdo Ministerial N° 231 del 16 de junio de 1999, se autoriza la creación del Colegio Mensajeros de la Paz”, del cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay y el funcionamiento del primer curso del ciclo básico, a partir del año lectivo 1999-2000 con doble jornada, régimen costa”*.

La institución se encuentra organizada conforme lo estipula la Ley Orgánica de Educación (Art, 21) y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador; en cuanto a su estructura organizativa, por ser particular laico y ahora Fiscomisional, legalmente el propietario es la Fundación Mensajeros de la Paz representada por su fundador y presidente el Padre José Luis Sánchez; el manejo interno de la Institución se lo hace con las directrices del Ministerio de Educación y la Filosofía de la Fundación y está cargo del autor de esta investigación y cofundador institucional. En lo que se refiere a las demás funciones se ha contratado a las personas más idóneas, estas son conscientes que la institución no tiene fines de lucro, sino más bien, los ideales de acoger a una población marginada para ofrecerles una educación con calidez y calidad.

Según el Plan Operativo Anual se realizan sesiones de trabajo entre los miembros del Equipo de administración y gestión, conformado por: el Rector, Vicerrector, Directora de la escuela, Coordinadora de Educación Inicial, Primer Vocal del Consejo directivo, el Coordinador del DOBE, Coordinador de Residencias Juveniles e Inspector General, con la finalidad de coordinar el desarrollo de las actividades de la Unidad Educativa. En lo que se refiere al marco organizacional establecido por la Ley Orgánica de Educación, se sigue los lineamientos y la estructura establecida por la misma.

La institución no cuenta con un manual de organización establecido, el equipo de administración y gestión se limita a las responsabilidades que les faculta el Reglamento de la Ley de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia y la filosofía de la organización.

Lo antes mencionado da a entender que la falta de un manual de organización se debe en cierta medida a un centralismo vivido por los orígenes de la institución educativa; esto naturalmente, limita la gestión y el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa.

Esta ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF), en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, requiere urgentemente de la elaboración de este documento, a fin de garantizar el cumplimiento cabal de su misión, para crear cultura propia para la autonomía. Las tres partes fundamentales del (MAF) son urgentes en la entidad en mención; así se definiría metodológicamente su estructura, su naturaleza y relaciones de jerarquía y coordinación; las funciones específicas de los cargos que conforman cada órgano y la coordinación, participación, consultoría y apoyo en la gestión. El esquema que se sugiere para su elaboración es el siguiente:

Título I: Generalidades: Datos del colegio, finalidad, base legal, alcance, aprobación y relaciones, servicio institucional, organigrama y cuadro de asignación de personal.

Título II: Funciones específicas de sus cargos por áreas: Consejo Directivo, Juntas de Curso, Junta General de profesores, funciones específicas de sus autoridades, áreas y comisiones de gestión.

Título III: Órganos de participación y coordinación: Consejo participativo local de educación, comité de coordinación interna, comité de Padres de Familia y Consejo Estudiantil, personal administrativo y de servicio.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética**

La Unidad Educativa “Mensajeros de la Paz” cuenta con el Código de Ética, el mismo que fue diseñado con la participación de los directivos, docentes, estudiantes y una delegación de padres de familia, fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay el 15 de abril del año 2008, la actualización se lo realizó del 14 al 17 de marzo de 2011 con igual participación y está en proceso de aprobación. El código de ética está centrado en la misión, visión, objetivos y valores de la comunidad educativa. A continuación se exponen algunos elementos que vienen al caso de esta investigación.

##### **a. Principios internos**

- 1. El respeto a la persona del prójimo es la principal expresión de la lealtad a los valores del Evangelio en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz.*
- 2. La consideración evangélica de que no hay personas superiores ni inferiores, solamente somos distintos, con diferentes carismas y talentos.*
- 3. Para los miembros del personal, la formación continua debe ser connatural y voluntariamente asumida.*
- 4. Sin perder la identidad, estamos abiertos a los signos de los tiempos, al diálogo y al trabajo interinstitucional.*
- 5. La jerarquía está entendida como la capacidad profunda de servir a los demás; la autoridad se la gana, no se la recibe.*
- 6. Para el cumplimiento de las tareas cotidianas y el desempeño de roles, se acudirá, a la formación, la motivación, el diálogo; la amonestación... será la medida extrema para preservar el derecho de los estudiantes.*
- 7. Cultivar en todos los miembros de la comunidad educativa los valores de la verdad, la nobleza y la justicia. Evitar a toda costa la bajeza y la vulgaridad que denigran al ser humano.*

##### **b. Normas**

- 1. Ejercer la función de cada departamento con el objetivo de elevar el nivel educativo de la comunidad educativa, creando soluciones educativas basadas en tecnologías, que satisfagan las necesidades educativas de los estudiantes.*
- 2. Ejercer la Misión y Visión institucionales con el fin de fomentar el desarrollo y creación de soluciones educativas soportadas en tecnologías que beneficien los aprendizajes de los estudiantes.*

##### **c. Responsabilidades de los integrantes del Colegio.**

- 1. Deberá ser honesto en su crítica y no denigrar el trabajo o reputación de otro.*
- 2. No deberá aceptar con conocimiento de causa ningún trabajo profesional en que otro compañero haya estado o esté actuando sin notificárselo y que está satisfecho de este acto.*
- 3. No deberá intentar suplantar a otros ni tampoco competir con otros por medio de una deliberada reducción de honorarios u otros procedimientos de competencia desleal.*

4. *En caso de que sea requerido para asesoría al interior del colegio, no debe aceptar ningún pago directo.*
5. *No debe realizar ningún trabajo sin que se le retribuya apropiadamente, a menos que sea para instituciones de caridad o no lucrativas.*
6. *Deberá respetar el derecho moral a créditos de los trabajos realizados y no adjudicárselo totalmente en forma individual. En el caso de haber trabajado con otros colegas, deberá ser honesto y explicar su grado de participación y los nombres de los mismos. (Código de Ética UEFMP 2001: 11-12)*

En estos contenidos traídos del original del Código de Ética institucional encontramos elementos valiosísimos para la gestión, el liderazgo y los valores en el futuro próximo de la institución; así: en las normas podemos ver la claridad de la gestión académica, en las responsabilidades encontramos un bagaje interesante para el logro de un liderazgo responsable y compartido; en los principios internos se proyecta el futuro deseado en el ámbito de los valores y también del liderazgo.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

La Unidad Educativa Particular “Mensajeros de la Paz” cuenta con el Plan Estratégico Institucional, elaborado en marzo de 2011 y se encuentra en proceso de autorización por la Dirección Provincial del Azuay; está estructurado de la siguiente manera: datos informativos, antecedentes, justificación, principios, situacional del contexto, FODA, visión, misión, objetivo global, objetivos específicos, metas, estrategias, políticas, recursos, evaluación y proyectos.

Para un mayor acercamiento a este documento me permito transcribir algunos contenidos que nos dan luces acerca de la gestión, el liderazgo y los valores educativos.

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

*Lograr la eficiencia y el desarrollo personal de los estudiantes en la realización de actividades académicas y trabajos de investigación, con la ayuda profesional de docentes, acompañamiento de los referentes familiares y el apoyo de entidades públicas y privadas, para formar estudiantes activos, autónomos, críticos y solidarios.*

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. *Actualizar al personal docente en el uso de las TICs, técnicas de lecto-escritura, razonamiento lógico-verbal, matemático y de investigación, mediante la capacitación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.*
2. *Contar con estudiantes motivados en el cumplimiento de actividades dentro del aula, a través de una metodología activa y participativa.*
3. *Involucrar a los referentes familiares en la educación y bienestar de sus hijos, por medio de la concienciación y capacitación.*

4. *Gestionar y coordinar con entidades públicas, privadas y educativas, por medio de convenios y proyectos, para el apoyo interinstitucional.*

### 3. METAS

1. *En los cuatros años de duración del presente Plan Estratégico Institucional, los docentes se capacitarán en un 90%.*
2. *Para el año 2015 los docentes estarán cursando o por terminar una carrera en docencia y/o en el campo educativo.*
3. *Para el año 2013 la mayoría de estudiantes cumplirán a cabalidad las actividades dentro del aula.*
4. *Al finalizar cada año lectivo los referentes familiares, en un 80%, estarán involucrados en la educación y bienestar de sus representados.*
5. *Para el año 2013 se contará con alianzas estratégicas y convenios con entidades públicas y privadas.*

### 4. ESTRATEGIAS

1. *Realizar talleres con el talento humano propio de la institución.*
2. *Gestionar ante organismos del Ministerio de Educación y otras entidades públicas y privadas, para la realización de cursos, talleres y conferencias.*
3. *Estudiar una carrera docente en cualquiera de las especialidades o áreas relacionadas.*
4. *Desarrollar actividades lúdicas y recreativas en las diferentes áreas de desarrollo.*
5. *Control de tareas, recuperación pedagógica y talleres de motivación.*
6. *Desarrollar las horas clase partiendo de las experiencias propias de los y las estudiantes.*
7. *Trabajar con técnicas de trabajo en equipo.*
8. *Realizar seminarios sobre técnicas de estudios a los y las estudiantes.*
9. *Taller para referentes familiares en temas concernientes a la familia y educación.*
10. *Seguimiento y acompañamiento a los referentes familiares.*
11. *Documentar cada visita de los referentes familiares.*
12. *Diseñar proyectos que involucren la participación de los, las estudiantes en actividades de desarrollo y formación académica en entidades públicas y privadas.*

### 5. POLÍTICAS

1. *Liderazgo democrático y participativo de los actores de la unidad educativa.*
2. *Responsabilidad Profesional en el campo administrativo y académico de los directivos y docentes.*
3. *Correcta utilización de los recursos, material didáctico y del medio.*
4. *Apertura crítica y propositiva a los elementos de la era de la globalización.*
5. *Cumplimiento con los referentes e instrumentos curriculares (registros de asistencia; PEI, POA, Bloques curriculares, plan clase)*

6. *Cumplimiento de leyes y reglamentos de educación; aplicación del Código de la Niñez y Adolescencia.*
7. *Calidad educativa y calidez humana*
8. *Seguimiento de los valores evangélicos (solidaridad, respeto, tolerancia, honestidad, honradez, humildad, justicia, paz, amor...)*
9. *Participación estudiantil en actividades curriculares y extracurriculares de la institución. (Plan Estratégico UEFMP 2011: 4-5)*

Se ha prescindido de la misión y la visión, pues serán expuestas en la Estructura Organizativa. De los contenidos inmediatamente anteriores podemos interpretar que para los próximos 4 años para los que se propone el Plan Estratégico Institucional, para la gestión se cuenta con metas, objetivos y estrategias claras y realizables; el liderazgo está claramente orientado y los valores están estipulados en las políticas 6, 7 y 8.

#### 4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz se planifica y se desarrolla en base a cuatro componentes que a su vez se organizan en ocho variables que se irán ejecutando durante el año escolar; se detallan en el siguiente tabla:

<b>POA UNIDAD EDUCATIVA MENSAJEROS DE LA PAZ</b>								
<b>1. COMPONENTE: ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN</b>								
DIAGNÓSTICO	PROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	FECHA Y LUGAR	RESPONSABLES	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
<b>2. COMPONENTE: PEDAGÓGICO CURRICULAR</b>								
<b>3. COMPONENTE: CLIMA INSTITUCIONAL Y DESARROLLO HUMANO</b>								
<b>4. COMPONENTE: PLANTA FÍSICA, RECURSOS E INFRAESTRUCTURA</b>								

El POA se proyecta luego de un diagnóstico realizado por un equipo integrado por los directivos, los docentes, el comité de padres y los representantes del gobierno estudiantil; se lo hace en talleres en las dos últimas semanas del mes de marzo de cada año previo al comienzo del año lectivo, régimen costa. La intensidad de la participación tiene su variación de acuerdo a los componentes; así: el componente administrativo y de gestión se centra en los directivos, el pedagógico curricular en el vicerrectorado, en el equipo técnico y en la comisión técnico-pedagógica, el componente de clima y desarrollo institucional está liderado por el DOBE, y el componente de planta física, recursos e infraestructura se centra en el rectorado y el comité de padres para ser presentado plasmado en un plan de gestión.

Luego de realizado y aprobado el POA a nivel interno es presentado a la Supervisión Zonal y esta a su vez a la Dirección Provincial de Educación para su aprobación definitiva. La evaluación se la realiza según se estipule, generalmente se lo hace al final de las actividades, al final de un proyecto o al fin del periodo escolar.

Los cuatro componentes propuestos para la programación, ejecución y evaluación de las actividades del POA, si son asumidas con responsabilidad, se convierten en una herramienta propicia para que en un futuro próximo, la institución posea un tipo de gestión, liderazgo y valores que realmente de frutos de acuerdo a los objetivos actuales de la educación en el Ecuador.

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

El Proyecto Educativo Institucional es un proyecto principalmente académico, de carácter permanente, participativo y generalizado, cuya riqueza de resultados depende del aporte de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en la medida en que sea apropiado y expresado en la cotidianidad de la vida institucional.

El PEI de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, se fundamenta en el Plan de Transformación Institucional, aprobado por la Dirección Provincial de Educación técnica del Azuay DIPROMET el 15 de mayo del año 2008, cuyas áreas principales son: Área de gestión de procesos, área de gestión de productos, área de gestión de personas, área de gestión de recursos, área de gestión de alumnos y área de

gestión de relaciones con el entorno. Consecuentemente los nivel inicial y primario, se concatenan para lograr los objetivos de carácter técnico.

Este documento tiene el enorme desafío de orientar y sustentar eficazmente no sólo el proceso de cualificación y acreditación que exige la nueva normatividad y las nuevas condiciones institucionales frente a modernización de la educación, sino el desarrollo institucional en esta nueva etapa de su historia, así como facilitar la coherente orientación de todos los proyectos y las acciones académicas y administrativas, que en armonía logren la manifestación de la riqueza humana, académica y social de la unidad educativa, de tal manera que se alcance un proceso educativo sostenible.

Los planteamientos aquí consignados constituyen un horizonte y un marco de referencia desde el cual se avanzará en el proceso de estructuración organizacional; estos contenidos tienen como fin dinamizar, orientar, alimentar la actividad académica de directivos, personal administrativo y de servicio, áreas académicas, orientador vocacional, cuerpo médico, comisiones permanentes, profesores y estudiantes, comprometidos con el mejoramiento institucional, conscientes de la necesidad del aporte personal que hoy es irremplazable en el país dada su coyuntura histórica.

EL PEI está con miras a mejorar la calidad académica y humana de todos los que hacen la comunidad educativa y se aspira a dar respuestas a la época actual y las circunstancias por las que atraviesa nuestro país. Sin dejar de considerar los intereses de los estudiantes y sus múltiples particularidades y problemáticas.

La ejecución del PEI ha sido parcial, puesto que la ejecución de los proyectos educativos tiene un proceso muy complejo, además, por el hecho de fundamentarse en un modelo europeo, tiene lineamientos encasillados en una sola directriz por lo que no posibilita la creatividad e iniciativa de los actores educativos. A esto se suma el limitado tiempo que disponen los educadores para realizar y hacer el monitoreo de los proyectos, lo que ha dado paso a una mera propuesta teórica. Este fenómeno se está dando en los colegios de la cuenca del río Jubones de la provincia del Azuay y pertenecientes al régimen costa.

Queda pendiente la gestión y el liderazgo de las autoridades del plantel para la renovación y adaptación de PEI, con la finalidad de salir del estatismo que hace

tanto daño a los miembros de la comunidad educativa y de manera especial a los estudiantes.

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.**

El Reglamento Interno de la Unidad Educativa Mensajeros de la paz está fundamentado en: La Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de educación, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, el Código de la niñez y adolescencia y el código de convivencia; fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay el 20 de junio del año 2008, su actualización se lo realizó en la tercera semana de enero del 2011, se encuentra en proceso de aprobación por la Dirección Provincial de Educación.

Para la elaboración y cumplimiento del Reglamento Interno, la institución cuenta con algunos proyectos y particularidades que lo hacen vivencial y participativo; estos son:

- a. La participación conjunta entre profesores y delegados de cada curso en la socialización del reglamento interno para todos de los estudiantes en todos sus niveles;*
- b. La aplicación de medidas socioeducativas, en acuerdo común, con los estudiantes involucrados en actos de indisciplina;*
- c. el acompañamiento de los tutores de cada curso, dentro del Plan de Acción Tutorial. (Reglamento Interno UEFMP 2011: 4)*

De los contenidos y los procedimientos del Reglamento Interno, se concluye que el liderazgo educacional en la institución, está basado en: La democracia participativa horizontal, en la calidad humana y en el respeto de los derechos de los estudiantes, sin perder la autoridad necesaria de los líderes y sin el abuso del poder. El Reglamento Interno es un documento que evidencia lo antes mencionado y que está sujeto a ser mejorado.

## 4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

### 4.1.2.1. Misión y Visión

Toda organización tiene que tener un horizonte claro y un norte esperado, por tal motivo, la misión y visión son elementos claves que marcan el presente y futuro, un antes y un después de una institución educativa. LA Unidad Educativa Mensajeros de la Paz ha delimitado con claridad la misión y visión, las mismas que se detallan:

#### *MISIÓN*

*Somos una comunidad educativa de inspiración cristiana, dedicados a impartir una educación integral y participativa que desarrolle en igual proporción "cuerpo, mente y espíritu" en los Niveles: Inicial, Básica y Bachillerato; enfatizando los valores éticos, morales, cívicos y ecológicos, para formar profesionales comprometidos con su entorno.*

#### *VISIÓN*

*Ser una institución educativa que busca la excelencia personal y el bienestar de sus actores; con un equipo humano altamente capacitado y una adecuada infraestructura; reconocida como modelo educativo formador de niños, niñas y adolescentes preparados integralmente, capaces de enfrentar, promover y generar cambios en cualquier ámbito de la sociedad. (Plan Estratégico Institucional, 2011: 3)*

La misión y visión descritas son el alma de todo el accionar de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz; en su cumplimiento se puede visualizar un alto grado de gestión, liderazgo y valores. De modo general podemos observar que, los planteamientos de la misión y visión del establecimiento, están dirigidos a la promoción integral de los niños y adolescentes que llegan a la institución, esto representa un compromiso permanente de los responsables de la educación. Además se debe enfatizar que, de la gestión, el liderazgo y los valores que ejecuten depende el fiel cumplimiento de estas metas, caso contrario se quedarían en meras aspiraciones.

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

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz siguiendo los lineamientos de su misión y visión, centra todo su quehacer educativo en la persona de los estudiantes; sin perder de vista las Leyes de Educación y con fidelidad al Código de la Niñez y Adolescencia da prioridad a los derechos de a participación e información. Teniendo en cuenta el derecho a la opinión personal Art. 11.

Por ello maneja un organigrama de carácter cíclico cuyo centro son los estudiantes y sus organismos en el aula, en los niveles respectivos y a nivel general. La gestión y el liderazgo cuida de los valores fundamentales desde la coordinación, la comunicación y la complementariedad de los talentos humanos que desempeñando roles y cargos se agrupan en cinco organismos que son: el directivo, el académico, el de tutoría, el de coordinación y animación de los padres y referentes familiares y el administrativo y de servicios.

La práctica de un liderazgo participativo, ha hecho que se llegue a la concepción de este organigrama cíclico y circular, lo que requiere de un seguimiento detallado de las actividades y de una participación permanente de todos los miembros de la comunidad educativa no solamente en la ejecución de actividades sino además en la programación, la evaluación y el monitoreo. Dato importante es saber que las juntas de curso o de aula para la revisión del aprovechamiento y la disciplina, cuentan con la participación activa de los estudiantes y sus referentes familiares.



**Figura Nº. 2: Organigrama Institucional**

### **4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos**

#### **4.1.2.3.1. Áreas**

##### **a. Área Instrumental**

El área instrumental es responsable del desarrollo del currículo relacionado con la formación académica general de los estudiantes. Por lo general verifica el desarrollo del currículo de las asignaturas referidas a ese aspecto. Tiene como objetivo preparar a los estudiantes en el aspecto cognitivo e intelectual para el cultivo de su parte humana. Está integrada por siete docentes que imparten las asignaturas de inglés, computación, lenguaje y comunicación, dibujo, cultura física y cultura estética. Se encuentra dirigida por un docente, un secretario y los demás miembros.

##### **b. Área Científica**

El área científica es encargada de vigilar el desarrollo normal de las actividades docentes de las materias de esta parte importante del currículo. Entre sus actividades importantes se destacan las siguientes: dialogar con los maestros sobre el desarrollo de programas, observar las clases de las asignaturas correspondientes. Tiene como objetivo garantizar el desarrollo holístico del plan de estudios para que los estudiantes puedan acceder al conocimiento total de las asignaturas que lo conforman. Se encuentra estructurada por siete docentes que tienen un director y un secretario. Las materias de esta área son: ciencias naturales, química, biología, matemática, física, y economía. Es esta área se planifican actividades que promuevan la práctica de campo y sobre todo la experimentación. Una actividad importante es la ejecución del proyecto MUYU, que consiste en un proceso de siembra de árboles autóctonos.

##### **c. Área Técnico Profesional**

El área técnica profesional es encargada de vigilar el desarrollo normal de las actividades docentes de las materias inherentes al ámbito profesional, tanto de especialidad de Aplicaciones Informáticas, como de instalaciones, redes y computadoras. Entre sus actividades importantes se destacan las siguientes: Revisar con los maestros el desarrollo de programas, observar las clases de las

asignaturas correspondientes, gestionar la consecución de recursos técnicos, estructurar los materiales de los talleres y laboratorios, diseñar y desarrollar proyectos de diversa índole con los docentes.

Esta área tiene como objetivo principal, garantizar el desarrollo integral del currículo, para que los estudiantes puedan prepararse de manera adecuada y desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse al campo laboral. Se encuentra conformada por cinco docentes, teniendo como responsables el director y secretario.

#### **4.1.2.3.2. Departamentos**

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz cuenta con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), que tiene como funciones: Acompañamiento a los estudiantes en su vida estudiantil; desarrollo de programas de carácter social, con el fin de cubrir las necesidades básicas de los estudiantes de escasos recursos económicos; coordinación y realización de talleres con fines formativos y de orientación con la ayuda de profesionales especializados. Su objetivo está encaminado a ofrecer ayuda a los estudiantes con un perfil vulnerable. Por lo general se encargan de identificar a los estudiantes que requieran apoyo, realizar gestiones tendientes a la consecución de becas, proveer de recursos didácticos otros bienes materiales para la formación integral.

Por su naturaleza el DOBE se centra en la persona del estudiante, sus intereses, aptitudes y destrezas; además del entorno familiar y comunitario. En la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz prácticamente todas las actividades coordinan con este departamento. De este modo se trata de garantizar que la gestión, el liderazgo y los valores estén centrados el objetivo educacional.

#### **4.1.2.3.3. Comisiones**

De acuerdo a las competencias del Honorable Consejo Directivo, se han designado equipos de docentes que conforman comisiones, siendo éstas las principales: Comisión técnico pedagógica, comisión de deportes, comisión de disciplina, comisión socio cultural, comisión cívica, y la comisión temporal horarios.

### **a. Comisión de Deportes**

La función prioritaria de esta comisión es: promover y desarrollar actividades de carácter deportivo; su objetivo fundamental es incentivar a los estudiantes hacia la práctica deportiva para evitar que empleen su tiempo libre en actividades que conduzcan a vicios, tales como tabaquismo, alcoholismo o drogadicción. Las actividades de gestión y liderazgo que cumple esta comisión en el año lectivo son: Entrenamiento de los estudiantes para las jornadas deportivas internas e intercolegiales. Esta comisión está conformada por cuatro docentes que ejercen las siguientes dignidades: presidente, secretario, tesorero y vocal respectivamente.

### **b. Comisión de Disciplina**

La comisión de disciplina tiene como función prioritaria, realizar el seguimiento y control del desarrollo conductual de los estudiantes dentro y fuera del plantel, en coordinación con inspección general, el DOBE, los tutores cada curso y padres de familia. Su objetivo está encaminado a concienciar a los estudiantes sobre el buen comportamiento dentro y fuera de la institución, para evitar situaciones problemáticas. Las principales acciones desarrolladas por esta comisión son: Difusión de los derechos y deberes vigentes en el código de convivencia y reglamento interno, realizar charlas de motivación referidas a la solución pacífica de conflictos, tratar los casos de indisciplina. Esta comisión se encuentra integrada por tres docentes, con las dignidades de presidente, secretario y vocal. Las actividades desarrolladas no buscan únicamente la sanción, sino más bien, el esclarecimiento y solución de situaciones conflictivas.

### **c. Comisión Socio Cultural**

La comisión socio cultural tiene como función principal: planificación y desarrollo de actividades que promuevan el cultivo desempeño social, afectivo y cultural de los actores de la institución educativa; tiene como objetivo fundamental, robustecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa, así como valorar el acervo cultural del entorno geográfico cercano.

Esta comisión ha sido responsable de realizar festivales folklóricos, musicales; así como el desarrollo de actividades que potencialicen la creatividad de los estudiantes

como murales, concursos varios. Está integrada por cuatro docentes con las dignidades de presidente, vicepresidente, secretario y vocal.

#### **d. Comisión de Cívica**

La comisión de Cívica tiene como función principal, la preparación de cada uno de los estudiantes para que participen en los desfiles y programas de carácter cívico; así también como el acompañamiento a cada uno de los cursos que, semanalmente presentan el Momento Cívico, todo esto con la finalidad de fomentar el civismo y la praxis de los valores cívicos en los estudiantes.

#### **4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia en Valores.**

El clima escolar se refiere al ambiente interno de los miembros de la institución, y está estrechamente relacionada con el grado de motivación de los mismos. El clima institucional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. *“El clima organizacional puede percibirse dentro de un gama de características cualitativas: saludable- malsano, cálido, frío, incentivado, desmotivado, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus actividades en el ambiente educativo, y pasa a percibido en función de estas”* (Revista Educación, N° 13, 2007: 28).

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en ella, y de la etapa de vida de la institución.

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, inspirado en la persona de Jesucristo, asume que todos sus miembros deben buscar la perfección de la persona humana a través de del estudio, el trabajo, las relaciones humanas y el compromiso con la comunidad. Para dar cumplimiento a estos ideales se han estimado los siguientes valores:

**“Autoestima:** *Aprender a quererse, aprender a proteger mi salud y mi cuerpo, aprender a utilizar la razón para vivir y razones para esperar.*

**Responsabilidad:** *Cumplimiento de acuerdos y normativas institucionales.*

**Justicia:** *Equidad en las acciones motivacionales, de estímulo y de sanciones.*

**Creatividad:** *Desarrollar el espíritu emprendedor para asumir retos y problemas.*

**Eficacia:** *Logros y resultados coherentes con los objetivos planteados.*

**Respeto:** *principio fundamental para la convivencia de los actores educativos.*

**Honestidad:** *Actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida.*

**Libertad:** *Dimensión a partir de cada uno, voluntario y reflexivamente desarrolla acciones, acuerdos y decisiones de beneficio personal y colectivo.*

**Puntualidad:** *El tiempo de las demás personas es tan respetable como el nuestro, llegar tarde significa desprecio a las personas que nos esperan.*

**Solidaridad:** *Indispensable para el desarrollo de la comprensión y respeto a los demás, que se traducen en participación y ayuda desinteresada en las actividades institucionales". (Código de Convivencia del CPMP, 2008:1)*

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, ha fijado unos valores muy claros y que pueden evidenciarse en todos los espacios y momentos; estos valores nos dan la pauta para comprender una vez más que la educación debe ser la base fundamental de la formación integral de la persona, fundamentada en los valores, que no nacen con la persona, sino que, se deben fomentar con el buen ejemplo y la sensibilización adecuada, más no como una investigación, pues los valores no son una materia sino un eje transversal en la formación de los estudiantes.

La institución educativa, en coordinación con la Dirección Provincial de educación, ha diseñado documentos y proyectos, con la finalidad de evidenciar la práctica de los valores; cuenta con el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, el Decálogo de parámetros para verificar la conducta de los estudiantes y la participación en un proyecto piloto, emprendido el año 2008 por el Departamento de Bienestar Estudiantil de la Provincia del Azuay, denominado "Plan de Acción Tutorial", el mismo que tiene la finalidad de fomentar proyectos con los tutores o dirigentes de cada curso orientados al acompañamiento de los estudiantes y la práctica de los valores. La planificación y ejecución anual del Plan de Acción Tutorial ha sido muy fructífero, pues ha permitido incrementar el nivel de confianza entre profesores y estudiantes, facilitando al mismo tiempo el apoyo profesional a los educandos.

#### **4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.**

La pedagogía que se desarrolla en el colegio particular “Mensajeros de la Paz”, se fundamenta en el constructivismo social, la misma que considera al estudiante como el protagonista de en la construcción de su aprendizajes. El profesor es un facilitador para la adquisición de los conocimientos. De esta manera, se ha dejado de lado el protagonismo del profesor y se da paso un trabajo conjunto en la construcción de los aprendizajes, dentro de un margen de equidad y el respeto.

En los últimos tres años de vida institucional se ha capacitado a los profesores, por iniciativa de los directivos, un mes antes del inicio de clases, en este proceso de capacitación se ha puesto como modelo al “pedagogo y maestro de maestros”: Jesucristo. Además se ha motivado invitado a los maestros para que sean asertivos en el trato con los estudiantes, de tal manera que ellos vean en sus educadores una fuente de valores que inspiran el desarrollo personal.

El currículo, hasta donde ha sido posible, se ha adaptado a las circunstancias y necesidades de los estudiantes, sin alejarse de los objetivos planteados en la educación básica y en las especialidades del bachillerato.

Los documentos curriculares de la institución en los cuales se han difundido los valores, básicamente son: El Plan Curricular Institucional (PCI), El Plan de Unidad Didáctica (PUD) y el Plan de Clase (PC), en los cuales se ha especificado los valores que se trabajan como ejes transversales en el desarrollo de los contenidos de cada una de las asignaturas. En cuanto al cumplimiento de los valores propuestos, estos se los ha verificado en las Juntas de Profesores que se realizan bimestralmente con la participación de los estudiantes, padres de familia y profesores, en las mismas que se determinan el porcentaje de logros de aprendizaje y de conducta, con las debidas justificaciones. Además como verificadores de logro en la práctica de los valores están los registros diarios de asistencia, conducta y tareas, que son responsabilidad del inspector general de la institución. A partir de la revisión de estos documentos se evidencia que sí se cumplen los valores planteados, pero de una forma parcial, esto se debe a que los docentes, al iniciar la Unidad Didáctica, el proyecto o la clase, no socializan a los estudiantes los valores que se quiere cumplir en el transcurso del desarrollo de los aprendizajes.

#### **4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.**

La estructura organizativa básica se fundamenta en los estamentos establecidos por la Ley Orgánica de Educación (Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, Art. 93, Lit. a-k) y en los Reglamentos de la Fundación Mensajeros de la Paz. Se respeta la jerarquía del gobierno institucional pero que no abusa del poder.

Con la finalidad de operar de la forma adecuada se han establecido espacios para el análisis, la programación y evaluación mensual a través del equipo de gestión y administración; así también se ha dado un amplio espacio de participación a los estudiantes a través de su ente representativo como es el consejo estudiantil.

Se ha conseguido un amplio margen de respecto a las personas y al trabajo que desempeñan los directivos, administrativos, personal de servicio, profesores, estudiantes y padres de familia. Son dos años desde que se ha logrado la estabilidad de la planta docente y directiva, esto ha permitido la continuidad de los procesos para el desarrollo académico.

Los documentos en los cuales se ha podido verificar el cumplimiento de las metas trazadas en el ámbito operacional y la práctica de los valores, tales como servicio, respeto, honestidad y la responsabilidad, primordialmente son: Actas del consejo directivo, proyectos de mejoramiento, plan operativo anual, plan de trabajo de las comisiones y los informes al finalizar el año lectivo.

La gestión y el liderazgo de los directivos del colegio de alguna manera se sienten limitadas por la injerencia de la Fundación Mensajeros de la paz, que en algunos casos ha interferido en la toma de decisiones en el ámbito administrativo. Esto afecta el estado de ánimo de los directivos y restringe la capacidad de gestionar con toda la libertad, además disminuye la motivación para emprender actividades que potencien los valores y la sana competencia entre los actores de la institución.

#### **4.1.2.7. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.**

La Unidad Educativa tiene doce años de vida institucional, en sus primeros siete años la dirección del colegio la encabezó el presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz. Desde al año 2006 la dirección del colegio ha sido designada a la persona que goza de la confianza del dueño legal de la institución, esto ha permitido

que el rector este de forma constantes y vigilante de las actividades que se desarrollan y que tenga cierta facilidad para actuar a nivel interno.

Un aspecto importante de la administración el área financiera y que afecta de forma indirecta a la vida institucional, por ello cabe destacar que, la economía del colegio la lleva la Fundación Mensajeros de la Paz, esto se ha tenido consecuencias positivas y negativas, por citar: Una consecuencia positiva es que los administrativos no reciben dinero por ningún concepto, eso le deslinda de muchas responsabilidades; y una consecuencia negativa es que, cuando el colegio tiene necesidades económicas urgentes por cubrir, debe esperar a que haya fondos en la fundación, caso contrario, se alteran o retrasan muchas actividades, por ejemplo si se retrasan el pago de sueldos, y esto crea inestabilidad y desmotivación en los profesores.

La administración financiera de la institución se fundamenta en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador (Arts. 167-181), en el cuales se señalan los parámetros dentro de los cuales debe laborar un colegio particular, tal es el caso de, designación de autoridades, cobro de pensiones, remuneración de los maestros, becas estudiantiles, presupuestos y otros. En la atención a los educandos y sus padres, por parte de los directivos de la institución, se ha demostrado la práctica de los valores como, la solidaridad, la tolerancia y el respeto a la hora de fijar los costos de colegiatura, creando espacios para el diálogo y el compromiso mutuo.

Los documentos del colegio en los cuales se evidencia la planificación administrativa y financiera son: el PEI, presupuesto anual, actas de sesiones del consejo directivo y actas de la asamblea general de padres de familia. En estos documentos se registran los lineamientos legales y los acuerdos entre los miembros de la institución para un manejo adecuado de los fondos que se generan por la prestación de los servicios educativos. Luego de la revisión de los documentos antes mencionados se verifica que, no se encuentran delimitados de forma explícita los valores que se deben practicar en los espacios y momentos destinados a la administración financiera. Por tanto se sugiere que, se definan y socialicen los valores que se quieren practicar dentro y fuera de la institución, como muestra clara de una administración encaminada al servicio formativo de la comunidad.

La administración, encabezada por los directivos de la institución, debe liderar la planificación y ejecución de proyectos orientados al desarrollo de valores en las

áreas académicas, de tal forma que los estudiantes se empoderen de la filosofía de la institución, que tengan afecto por su colegio y se comprometan como actores positivos para el mejoramiento del mismo.

#### **4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.**

La Unidad Educativa se ha constituido en una alternativa educativa para la comunidad del Cantón Santa Isabel y la Cuenca del Río Jubones, por que acoge a los niños y adolescentes de todos los estratos sociales y de manera preferente a aquellos que provienen de familia irregulares.

Los directivos de la comunidad educativa en coordinación con la Fundación Mensajeros de la Paz, cuando ha sido necesario han diseñado proyectos educativos para solventar gastos y continuar así con la formación de los niños y adolescente marginados.

La participación de los estudiantes, se mueve en el horizonte de las actividades organizadas por la red de entidades escolares, de salud y del Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia; además, los estudiantes de bachillerato participan en los proyectos de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA), Educación para la Salud y otros han sido un espacio para compartir con la comunidad. En el presente año lectivo, con la apertura de la Especialidad de Aplicaciones informáticas, se ha abierto un espacio de relación con la comunidad con la las prácticas profesionales de los estudiantes del tercero de bachillerato en algunas empresas de la localidad, en las cuales los estudiantes han tenido la aceptación y el aprecio por el trabajo realizado.

La institución en su conjunto, programa actividades de carácter recreativo, formativo, religioso e integración, para involucrar a la comunidad y demostrar los valores que se practican en la institución, entre las actividades más notables tenemos: Caminatas de integración, cursos de nivelación para estudiantes de educación básica y bachillerato, colonias vacacionales, pase del niño, cursos de pintura y danza. En estas actividades se ha logrado la participación de un número significativo de los habitantes del cantón y la motivación para el ejercicio de los valores, tales como: compañerismo, respeto, aprecio por lo sagrado, justicia y equidad.

Los documentos en los cuales se ha podido verificar el desarrollo de las actividades con la comunidad son: Plan Operativo Anual, Plan de trabajo del Consejo Estudiantil, Plan de trabajo del DOBE, actas de las comisiones sociocultural y pedagógica.

La vinculación con la comunidad no ha sido del todo satisfactoria, pues no existe el involucramiento de todos los estudiantes ni se ha promovido la participación activa de la comunidad, por tal motivo los directivos y docentes deberán realizar las gestiones necesarias para que se emprendan nuevos proyectos y actividades. Se deberán establecer los valores que se quieren fomentar en los estudiantes a través de las actividades que vayan a realizar, para que estas no sean un mero cumplimiento del deber, sino que, sirvan para el crecimiento personal de los estudiantes y la vinculación con la comunidad del cantón santa Isabel.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

Con motivo de la actualización del PEI, Plan Estratégico Institucional, realizado en la tercera semana del mes de marzo con la participación de representantes de toda la comunidad educativa, en un taller de cuatro días, la ejecución de un análisis FODA fue la clave fundamental que dio la luz para emprender la nueva etapa de la institución sobretodo en su proyección y luego concreción de fiscomisional.

Cabe observar que de acuerdo a la investigación realizada con los instrumentos aplicados a la población, no difiere mucho de los resultados del FODA; si hay una pequeña diferencia se debe a que la aplicación de las encuestas y entrevistas como consta en la introducción se llevó a cabo en un momento de incertidumbre; en cambio, el FODA se lo realizó en el auge del optimismo por reconstruir la institución.

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.**

En un profundo y concienzudo análisis acerca de la realidad interna de la Comunidad Educativa, luego de algunos debates e incluso con la utilización de una tabla de priorización, se establecieron los siguientes elementos positivos (fortalezas) y los negativos (debilidades), los mismos luego fueron propuestos como objetivos para ser trabajados en los próximos tres años, en su debido orden de jerarquía. Este orden está dado según la numeración que corresponde en los siguientes listados.

### **Fortalezas:**

1. *Incremento del número de estudiantes.*
2. *Respeto entre los estudiantes de los tres niveles de educación.*
3. *Profesores con título académico, comprometidos y proactivos.*
4. *DOBE Institucional.*
5. *Cumplimiento de planes y programas curriculares.*
6. *Infraestructura propia dotada de servicios básicos e internet.*
7. *Compromiso del Comité Central de Padres de Familia.*
8. *Representación de los estudiantes en todas las actividades.*
9. *Estabilidad económica institucional.*

### **Debilidades:**

1. *Desinterés de la mayoría de los estudiantes en el cumplimiento de actividades dentro del aula.*
2. *Necesidades insatisfechas (alimentación, descanso; emocionales...) en el bienestar personal de los estudiantes.*
3. *Estudiantes provenientes de otros planteles con carencia de conocimientos previos.*
4. *Deficiencia de los estudiantes en la realización de trabajos de investigación, análisis, argumentación y conclusión.*
5. *Deficiencia de hábitos de higiene personal y limpieza de ambientes.*
6. *Desactualización de algunos docentes en el uso de las Tics, técnicas de lecto escritura, razonamiento lógico verbal, matemático y de investigación.*
7. *Poco compromiso de la mayoría de los referentes familiares en la educación y bienestar de sus hijos.*
8. *No se dispone de un plan de contingencia y prevención de accidentes y catástrofes naturales. Existencia de barreras arquitectónicas.*

(PEI UEFMP, 2011:16)

#### **4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**

La vida y el éxito de la calidad de una institución depende también de su capacidad de interacción con el ambiente social, económico, tecnológico y cultural externo; en este análisis FODA salieron a relucir muchas amenazas provocadas por la inestabilidad política del cantón, el mal manejo y el abuso de las tecnologías y sobretodo los vicios sociales alimentados por las consecuencias negativas de la emigración. Por encima de todo ello se vislumbra una contraparte externa muy interesante; en el cantón en los últimos cinco años se han multiplicado voluntades que se cristalizan en obras en bien de la población y por ende de la educación; se

trata del concurso de entidades públicas, privadas y del tercer sector. Las amenazas y oportunidades se enumeran a continuación.

### **Oportunidades.**

1. *Apoyo interinstitucional de entidades públicas, privadas y educativas (Hospital, Municipio, Empresa Eléctrica, Bomberos, Sistercell, Fundación Mensajeros de la Paz)*
2. *Asesoramiento y seguimiento por parte de la Supervisión en los tres niveles.*
3. *Apoyo del Ministerio de Educación con 24 contratos para docentes y textos escolares.*
4. *Intervención profesional de los miembros de la Junta de Protección de Derechos.*
5. *Nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural.*

### **Amenazas:**

1. *Falta de espacios recreativos en el cantón.*
2. *Vías de acceso en mal estado y dificultades en el sistema de transporte.*
3. *Existencia de video juegos, billares alrededor de la institución.*
4. *Mal uso de los lugares donde se brinda servicio de internet comercial.*
5. *Distorsión de información por parte de la población del cantón.*
6. *Carencia de una biblioteca con el equipamiento e implementación necesaria para satisfacer las necesidades investigativas de los docentes y estudiantes (bibliotecas virtuales).*
7. *Hogares disfuncionales debido a fenómenos migratorios, alcoholismo, machismo y violencia.*
8. *Inestabilidad política a nivel cantonal.*
9. *Desaseo y desorden del mercado que se encuentra junto a la institución.*  
(PEI UEFMP, 2011:16)

En este punto cabe destacar que la propuesta de Plan de Mejora para la Gestión, el Liderazgo y los Valores apunta directamente a la primera debilidad citada en este FODA; la misma que coincide con la carencia de estrategias para la calidad académica y el liderazgo compartido citado en la discusión de este documento, la misma que se remite a los resultados de la investigación precedente.

### 4.1.3.3. Matriz FODA.

## UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MENSAJEROS DE LA PAZ

Cuadro 5

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del número de estudiantes.</li> <li>2. Respeto entre los estudiantes de los tres niveles de educación.</li> <li>3. Profesores con título académico, comprometidos y proactivos.</li> <li>4. DOBE Institucional.</li> <li>5. Cumplimiento de planes y programas curriculares.</li> <li>6. Infraestructura propia dotada de servicios básicos e internet.</li> <li>7. Compromiso del Comité Central de Padres de Familia.</li> <li>8. Representación de los estudiantes en todas las actividades.</li> <li>9. Estabilidad económica institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés de la mayoría de los estudiantes en el cumplimiento de actividades dentro del aula.</li> <li>2. Necesidades insatisfechas (alimentación, descanso; emocionales...) en el bienestar personal de los estudiantes.</li> <li>3. Estudiantes provenientes de otros planteles con carencia de conocimientos previos.</li> <li>4. Deficiencia de los estudiantes en la realización de trabajos de investigación, análisis, argumentación y conclusión.</li> <li>5. Deficiencia de hábitos de higiene personal y limpieza de ambientes.</li> <li>6. Desactualización de algunos docentes en el uso de las TICs, técnicas de lecto-escritura, razonamiento lógico verbal, matemático y de investigación.</li> <li>7. Poco compromiso de la mayoría de los referentes familiares en la educación y bienestar de sus hijos.</li> <li>8. No se dispone de un plan de contingencia y prevención de accidentes y catástrofes naturales. Existencia de barreras arquitectónicas.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo interinstitucional de entidades públicas, privadas y educativas (Hospital, Municipio, Empresa Eléctrica, Bomberos, Sistercell, Fundación Mensajeros de la Paz)</li> <li>2. Asesoramiento y</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de espacios recreativos en el cantón.</li> <li>2. Vías de acceso en mal estado y dificultades en el sistema de transporte.</li> <li>3. Existencia de video juegos, billares alrededor de la institución.</li> <li>4. Mal uso de los lugares donde se brinda servicio de internet comercial.</li> <li>5. Distorsión de información por parte de la</li> </ol>

<p><i>seguimiento por parte de la Supervisión en los tres niveles.</i></p> <p>3. <i>Apoyo del Ministerio de Educación con 24 contratos para docentes y textos escolares.</i></p> <p>4. <i>Intervención profesional de los miembros de la Junta de Protección de Derechos.</i></p> <p>5. <i>Nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural.</i></p>	<p><i>población del cantón.</i></p> <p>6. <i>Carencia de una biblioteca con el equipamiento e implementación necesaria para satisfacer las necesidades investigativas de los docentes y estudiantes (bibliotecas virtuales).</i></p> <p>7. <i>Hogares disfuncionales debido a fenómenos migratorios, alcoholismo, machismo y violencia.</i></p> <p>8. <i>Inestabilidad política a nivel cantonal.</i></p> <p>9. <i>Desaseo y desorden del mercado que se encuentra junto a la institución.</i></p>
---	--

(PEI UEFMP, 2011:16)

Este FODA a más de Inspirar la propuesta de mejoramiento, a partir de su fecha de elaboración y aprobación, se constituyó en el documento base que llevó a la inspiración de objetivos, estrategias y políticas con el fin de potenciar la gestión, el liderazgo y los valores dentro de la Unidad Educativa Fisco misional Mensajeros de la Paz.

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

### **4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS**

Una de las políticas principales de este colegio ha sido, el máximo respeto por la dignidad, los derechos y libertad de los estudiantes a través de un acompañamiento cercano, técnico y holístico; que le ha permitido ganarse el reconocimiento de la ciudadanía y así mismo la antipatía de algunos ciudadanos, pues algunos consideran que “no se les debe dar toda la libertad a los estudiantes”; algo ilógico, pues los estudiantes son los protagonistas de formación y la libertad es intrínseca a las personas.

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; quienes forman parte del de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz.

**Tabla 6**

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

<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	25
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	2	50
d. Trabajan individualmente	1	25
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Se observa en la tabla No. 6 que el 50% de directivos encuestados aprecian la organización de los equipos de trabajo por grupos, el 25% organiza las tareas el rector en reunión general cada trimestre como también trabajan individualmente. Determinándose que existe un trabajo de equipo en forma coordinada dentro de la institución.

**Tabla 7**

**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	50
b. Los resultados obtenidos en la Institución	1	25
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	25
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

La tabla No. 7 nos demuestra que el 50% miden el tamaño de la organización a través del número de miembros y el 25% consideran los resultados obtenidos, el valor y el tiempo empleado en la institución. En conclusión el tamaño de la institución se mide por el número de integrantes, el liderazgo compartido debe proponer estrategias para trabajar por los resultados y el valor y tiempo empleado en la institución.

**Tabla 8****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	3	75
b. No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Según la tabla No. 8 los encuestados en el 75% manifiestan que las tareas que desarrollan los miembros de la institución sí están enmarcadas y normadas en los estamentos legales de la educación a nivel nacional y local. El 25% de los directivos opinan que no se toma en cuenta el manual de normas del Establecimiento. Demostrando que no existen todos los documentos de la gestión educativa que orientan las funciones y actividades de todos sus miembros. Este dato es relevante puesto que de acuerdo a la observación directa del investigador se puede constatar que, no todos los documentos institucionales están actualizados y debidamente conocidos por los directivos. Esto denota un desafío urgente por ponerse al día en cuanto a los documentos que orienten técnicamente el desempeño institucional.

**Tabla 9****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	3	75
b. No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Se observa en la tabla No. 9 que el 75% expresan que sí se toman las decisiones en un clima de respeto y consenso y el 25% dice no. Evidenciándose que en la institución las decisiones se toman en un clima de respeto y consenso.

**Tabla 10****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	4	100
b. No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Según la tabla No. 10 la delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos, según los entrevistados se da siempre. Es posible que este resultado refleje la organización de la institución y el funcionamiento de sus organismos.

**Tabla 11**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	1	25	3	75	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	75	1	25	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	75	1	25	0	0
D	Trabajo en equipo	4	100	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	25	3	75	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25	3	75	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Observamos en la tabla No. 11 el 100% de encuestados opinan que siempre la administración y el liderazgo del centro educativo se promueve por el trabajo en equipo y vivencia de valores institucionales y personales. Además existen criterios divididos del 75% siempre como el 25% a veces se promueve por el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, finalmente siempre el 25% y a veces el 75% se promueve por excelencia académica, participación de los padres de familia en las actividades programadas como también por delegación de autoridad. Deduciendo que la administración y el liderazgo en la institución se da por el trabajo en equipo y por la vivencia de los valores institucionales y personales.

**Tabla 12**

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas	1	25	3	75	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75	1	25	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	0	0	4	100	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	75	1	25	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	100	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 12 las habilidades que se requiere para dirigir una institución surgen: siempre el 100% por capacitación continúa que combina la práctica, la teoría y la reflexión, como también a veces se las adquiera a través de la experiencia, el 75% opinan que siempre se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y se desarrollan con estudios de liderazgo y el 25% dicen ser innatas. De acuerdo a los resultados se deduce que siempre las habilidades de liderazgo se las adquiere con la capacitación continúa para que cambie la práctica, la teoría y la reflexión.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROCESO 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.	3	75	1	25	0	0
B	La disminución de estudiantes por aula.	0	0	2	50	2	50
C	La mejora de los mecanismos de control	0	0	4	100	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	75	1	25	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

La tabla No. 13 nos demuestra que el 100% de los encuestados opina que a veces se promociona para mejorar el desempeño y progreso de la institución por la mejora de los mecanismos de control. Existiendo criterios divididos siempre el 75% y a veces el 25% por el uso de información, resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta y también por la existencia de ambientes cordales de trabajo y el 50% expresan que a veces lo hacen por la disminución de estudiantes por aula. Determinándose que la promoción de desempeño y progreso de la institución se la hace a veces por la mejora de mecanismos de control.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	De dirección (rector), Consejo estudiantil, consejo académico, etc.	4	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75	1	25	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	75	1	25	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	0	0	0	0
E	Otros (¿cuáles?) Departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE	5	100	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

La tabla No. 14 referida a los organismos que se encuentran en la institución, según los directivos encuestados encontramos el predominio del rectorado, el equipo técnico y el DOBE con el 100%; la organización administrativa, económica y la coordinación si bien existe, existen criterios divididos siempre el 75% y el 25% a veces. Con ello interpretamos que la Unidad educativa está estructurada correctamente y cuenta con los organismos necesarios de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación. En conclusión hay un dominio de la parte directiva sobre la coordinación y la administración económica: se evidencia el liderazgo del rector, el vicerrector y el DOBE.

**Tabla 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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 estudiantes.	4	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	50	2	50	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100	0	0	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	4	100	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

En la tabla No. 15 observamos que las actividades del equipo educativo, didáctico o junta de profesores, en un 100% siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes; así mismo, expresan que siempre tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; en la misma línea, opinan que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

En el ítem en que se trata de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo las opiniones se dividen el 50% opina que siempre y el otro 50% que a veces.

De estos porcentajes se interpreta que en la institución educativa existe una buena disposición para una enseñanza de calidad; la debilidad se la encuentra a la hora de proponer estrategias para superar las dificultades de enseñanza y aprendizaje.

**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS O ÁREAS ACADÉMICAS Y SUS ACCIONES**

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

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

La tabla No. 16 cuyos resultados nos señalan la calidad del desempeño de las áreas académicas y sus acciones nos da los siguientes resultados: el 100% de los encuestados aseveran que se organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución; se elaboran las programaciones didácticas de las enseñanza de la materia o área correspondiente; se colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Con el criterio dividido a favor del sí 75% y el no 25% encontramos las opiniones acerca de: la actualización de la metodología; la

elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; la formulación de propuestas al equipo directivo por parte de los departamentos didácticos; la actualización de la metodología por parte de los departamentos didácticos. En cuanto a la promoción de la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para sus miembros, solamente el 25% contesta sí, el 75% no.

Las cinco declaraciones reconocidas con sí por el 100%, reflejan un arduo trabajo por organizar las actividades a favor de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; las cuatro acciones que son catalogadas con el sí por el 70% así mismo, expresan que hay estrategias de cooperación, prevención y búsqueda de metodologías actualizadas. Todas estas acciones tienen de trasfondo la grave debilidad de que no se promueve la investigación para el perfeccionamiento de sus miembros, así se expresa el 75%. En conclusión acerca del desempeño académico se plantea el desafío urgente de actualizar las metodologías y sobretodo gestionar un proyecto para el desarrollo de la investigación para el perfeccionamiento de sus miembros.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

ORDEN	ACCIONES	SÍ		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75	1	25

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Según la tabla No. 17 la institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos de la comunidad educativa: el 75% contesta sí y el 25% no

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	25	3	75
B	Plan Estratégico	4	100	0	0
C	Plan Operativo Anual	4	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	50	2	50

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Se observa en la tabla No. 18 el 100% dice sí que el material de planificación es el plan estratégico y el plan operativo anual; el 75% expresan no la reingeniería de procesos y el 25% responde si y el 50% comenta no son material de planificación los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes como también otros dicen si, en conclusión el material de planificación es el plan estratégico y el plan operativo anual.

**4.2.2. DE LOS PROFESORES**

**Tabla 19**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	10	50	4	20
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80	4	20	0	0
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	6	30	0	0
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-	12	60	8	40	0	0

asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	25	11	55	4	20
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	40	0	0
7. El proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25	11	55	4	20
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	1	5	7	35	12	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	0	0	8	40	12	60
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	35	13	65	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	14	70	6	30	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	7	35	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	60	8	40	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	7	35	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65	7	35	0	0

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

En la Tabla No. 19 los docentes opinan siempre el 80% como el 20% a veces que el liderazgo en la unidad educativa, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, también menciona a los valores como eje transversal en la formación integral del estudiante.

El 70% siempre y a veces el 30% la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, asimismo se sienten comprometido con las decisiones tomadas por el Rector.

En las declaraciones 13, 15 y 16 responden en forma dividida el 65% siempre y el 35% a veces que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, de igual forma en las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; así mismo en lo referido al predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

En las declaraciones 4, 6, 14 el criterio de los docentes se divide entre el 60% siempre y el 40% a veces en lo que se refiere a la promoción de los docentes hacia la investigación de los estudiantes para la participación colectiva dentro y fuera del plantel, el trabajo en equipo para la toma de decisiones en materia de metodología; en cuanto al liderazgo de los directivos en la gestión administrativa y financiera.

El 35% los profesores encuestados expresan que siempre admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas, el 65% a veces.

La declaración 1 divide en tres el criterio de los docentes en tres direcciones acerca de si “el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes”; así, el 30% siempre, el 50% a veces y el 20% nunca.

Acerca de la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y la resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza expresadas en la declaración 5 y 8 respectivamente, el criterio de los profesores encuestados se divide: el 25% siempre, el 55% a veces y el 20% nunca.

La declaración 9: “Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros” se divide en tres criterios: 5% siempre, 35% a veces y 60% nunca.

La declaración 10 que investiga si hay desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo, las respuestas se dividen en 40% siempre y 60% a veces.

Al interpretar los porcentajes de la tabla No. 19 encontramos un alto interés de transformación y mejoramiento constante de la institución, lo que a su vez va acompañado de una vivencia en valores como eje transversal, situaciones valoradas con un 80% de positivismo; con el 70% encontramos el interés institucional por

procurar un ambiente cálido y acogedor tanto a los estudiantes como a los padres de familia; esto a su vez se corrobora con los resultados de las declaraciones 9 y 10 referidas también a las relaciones interpersonales y el clima institucional.

En materia pedagógica y didáctica el porcentaje de aprobación baja al 60% cuando se menciona la capacidad de investigación e innovación metodológica; al examinar las declaraciones 5 y 8 referidas a las innovaciones metodológicas, las opiniones señalan resistencia en los padres, los compañeros y el rector, aunque la frecuencia es corta.

En cuanto a la gestión administrativa y financiera se aprecia la falta de liderazgo de las autoridades educativas en este tema. En general el liderazgo logrado por el cuerpo directivo tiene el respaldo de los docentes, el 35% expresa estar siempre de acuerdo y el 65 a veces, de lo que se deduce que no hay confrontación ni desacuerdos. Según la declaración 1, no hay acuerdo en cuanto a la posición con respecto al liderazgo, pero la mayoría tiene claro que no se trata de oposición ciega a la autoridad o a la organización.

En conclusión de los resultados de esta tabla se pueden identificar las siguientes debilidades: la carencia de estrategias claras a la hora de innovar las metodologías de enseñanza y aprendizaje, la carencia de un plan serio de formación en investigación no solo a nivel de profesores sino también en el aula y un plan de formación acerca del liderazgo para el cuerpo de docentes.

#### 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

**Tabla 20**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	9	45	4	20
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	9	45	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	8	40	7	35

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	9	45	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	6	30	10	50
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	9	45	8	40
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	45	6	30	5	25
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	6	30	5	25
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	55	7	35	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	9	45	4	20
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	12	60	8	40	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	5	25	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	5	25	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	5	25	1	5

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Según los resultados de la tabla No. 20 en las declaraciones 12,13 y 14 el 70% de los estudiantes encuestados opinan que siempre, el 25% a veces y el 5% nunca se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente; los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativa; la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

La declaración 11: el profesor es quien decide qué se hace en esta clase se cataloga con el 60% siempre y 40% a veces.

Con el 55% siempre, 35% a veces y 10% nunca los estudiantes encuestados califican a declaración 9 referida a la falta interés de los docentes con respecto a sus problemas.

En la declaraciones 7 y 8:El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y los métodos de enseñanza en tus clases se

caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 45% contesta siempre, el 30% a veces y el 25% nunca.

Con los porcentajes de 35% siempre, 45% a veces y 20% nunca se identifican las declaraciones 1, 2, 4 y 10 acerca de: El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes; rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Con el 25% siempre, 40% a veces y 35% nunca se señala la declaración 3: El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

Con los porcentajes de 20% siempre, 30% a veces y 50% nunca, los encuestados identifican la declaración 5: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Con los porcentajes más bajos de 15%, 45% y 40% se cataloga a la declaración 6: Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

De la escala de porcentajes de la tabla 20 acerca de las opiniones de los estudiantes podemos deducir que ellos perciben el afán de mejoramiento en la calidad de la educación, de procurar un ambiente de valores eso lo catalogan en un 70%; sin embargo al decir en un 60% que es el profesor quien decide en clase, deja ver todavía la carencia de metodologías para la participación de todos; las opiniones se dividen a la hora de las actividades prácticas, al hablar de actividades innovadoras, el porcentaje de siempre baja al 45%.

En conclusión la debilidad más grande aparece a la hora de citar la forma de acercarse de los docentes y directivos: Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes; rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión: bajan al 35%. Finalmente el punto más crítico y el desafío lo encontramos en la práctica explícita de los valores, solo el 15% de los encuestados opinan que siempre “Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y

virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.” Quedando un tibio a veces con el 45% y un frio nunca con el 40%.

#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**Tabla 21**

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El Rector respeta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.	7	35	4	20	9	45
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	7	35	9	45	4	20
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.	5	25	7	35	8	40
4. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.	12	60	6	30	2	10
5. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia.	7	35	4	20	9	45
6. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.	10	50	5	25	5	25
7. Los profesores conocen la situación personal y familiar de los padres de familia	10	50	5	25	5	25
8. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.	8	40	6	30	6	30
9. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.	7	35	9	45	4	20
10. Los profesores se interesan por los problemas de los padres de familia.	7	35	9	45	4	20
11. En las asambleas se dan oportunidades para que los representantes expresen sus opiniones	12	60	6	30	2	10
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores.	14	70	5	25	1	5
13. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.	3	15	8	40	9	45
14. Los valores éticos y morales se enseñan a sus hijos con el ejemplo de sus profesores.	13	65	5	25	2	10

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

En la tabla No. 21 encontramos los siguientes resultados:

Los padres de familia ante la declaración 12: Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores responden el 70% siempre, el 25% a veces y el 5% nunca.

Con el 65% siempre, 25% a veces y 10% nunca califican a la declaración 14: Los valores éticos y morales se enseñan a sus hijos con el ejemplo de sus profesores.

Las declaraciones 4 y 22 señalan un 60% siempre, 30% a veces y 10% nunca al referirse a: Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución; En las asambleas se dan oportunidades para que los representantes expresen sus opiniones.

En las declaraciones 6 y 7: En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones; los profesores conocen la situación personal y familiar de los padres de familia: las opiniones se dividen 50% siempre, 25% a veces y 25% nunca.

En la declaración 8: El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias; el criterio se divide en 40% siempre, 30% a veces y 30% nunca.

En las declaraciones 2, 9 y 10: Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia, los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad, los profesores se interesan por los problemas de los padres de familia: los resultados se dividen en el 35% siempre, 45% a veces y 20% nunca.

En las declaraciones 1 y 5: El Rector respeta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones, rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia los resultados se dividen en 35% siempre, 20% a veces y 45% nunca.

En la declaración 3: El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio, la opinión de los padres se divide en 25% siempre, 35% a veces y 40% nunca.

Con el porcentaje más bajo de 15% siempre, 40% a veces y 45% nunca se cataloga a la declaración 13: El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.

De la encuesta a padres de familia, todas las declaraciones referidas al ambiente de atención por parte de los profesores, su calidad académica, su preocupación por los estudiantes, etc. son ubicadas en porcentajes altos sobre el 70% si se suma entre “siempre” y “a veces”; sobresale el tema de los valores con el ejemplo con el 65% “siempre” y el 25% “a veces”. Lo contrario ocurre con la declaración 13 con respecto al compromiso de los padres con la gestión y el liderazgo que según los resultados señala el 40% “a veces” y el 45% nunca; seguidamente está el tema de las decisiones y el compromiso de los padres con las mismas que en un 40% en ambos casos expresa que “nunca”. Por lo que se puede concluir que hay una debilidad en la participación de los padres de familia que aunque son escuchados como se lo evidencia en la declaración 2, no se toma en cuenta sus opiniones y por lo tanto no se identifican ni se involucran.

#### 4.2.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

##### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	-Es la interlocución entre un emisor y un receptor, la información suele centrarse en el emisor.  -Es la acción que permite el encuentro y la interacción entre dos o más personas, la información es impersonal.  -Es el arte de expresarse y de comprender aún más allá de las palabras, en el silencio en la informalidad; la información	4		0

		<p>raya en la formalidad.</p> <p>-Es el elemento cultural que nos humaniza, abre al encuentro y el crecimiento interpersonal, la información no siempre lo consigue.</p>			
2	<p>¿El colegio cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?</p>	<p>-En el Reglamento Interno, a más de lo que estipula el Reglamento General de la Ley de Educación se establecen directrices claras para liderazgo de parte de los directivos y los organismos.</p> <p>-En el Reglamento Interno y en el Código de Convivencia sí están claras las obligaciones y atribuciones.</p>	2	<p>-Creo que en el Reglamento Interno.</p> <p>-Hace falta un manual que regule el liderazgo</p>	2
3	<p>¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?</p>	<p>-Propondría un diálogo para buscar las causas y proponer soluciones equitativas.</p> <p>-Darle la verdadera importancia, a veces exageramos las situaciones o por el contrario las minimizamos y terminamos empeorándolas.</p> <p>-Emprendería un diálogo inmediato especialmente con quienes están al centro del problema. Involucrar a todos no siempre es positivo.</p> <p>-Identificar la naturaleza del problema, si es de carácter profesional hay que aclarar los puntos en controversia; se es de carácter humano y de malas relaciones propondría un taller con un motivador especializado.</p>	4		0

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<p>-Una persona íntegra, profesional, profundamente humana y emprendedora.</p> <p>-Debe conocer los valores éticos y morales, practicarlos y tener la capacidad de transmitirlos con su vida a los estudiantes.</p> <p>-Debe ser un hombre o una mujer que conoce profundamente la educación, al ser humano, a los niños y a los jóvenes; amarlos y luchar profundamente para hacerlos libres.</p>	3	-El líder quien está al mando de un grupo humano, es el responsable de las acciones de ellos.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<p>-Generalmente hay reuniones de todos los líderes de la institución, todos proponen iniciativas y alternativas, se llega a consensos y se programa de acuerdo al POA.</p> <p>-Los alumnos participan por medio del Consejo Estudiantil y el Gobierno Escolar, los profesores comparten con los estudiantes especialmente en las tutorías, los directivos informan, consultan y proponen. El liderazgo es compartido.</p> <p>-Hay un liderazgo democrático, las decisiones generalmente se las toma en las reuniones ampliadas con los representantes de todos los miembros del plantel; a veces el rector corta iniciativas pero con sustento legal (acuerdos y disposiciones) o por falta de recursos.</p>	3	-No hay un liderazgo definido.	1

6	¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?	<p>-La solidaridad, la sencillez, la austeridad, la justicia, la honradez, la bondad, la puntualidad, el respeto por los demás y por la vida, el amor a Dios y a la naturaleza. Todos los valores cristianos</p> <p>-La solidaridad, el compartir en silencio, el respeto por las diferencias, la honestidad, la verdadera sinceridad y no la que humilla, el amor a sí mismo, el valor del estudio como auto superación.</p>	2	<p>-Buscamos todos los valores cristianos.</p> <p>-Tratamos de practicar todos los valores, los profesores tratamos de dar ejemplo.</p>	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	<p>-El respeto mutuo, el compañerismo, la lealtad, la solidaridad, la justicia, la honradez, la puntualidad; los profesores comprenden las diferencias y las limitaciones de los estudiantes.</p> <p>-Los estudiantes son respetuosos, solidarios, pacíficos, amables; los profesores con comprensivos, puntuales, responsables y respetuosos entre ellos y con los estudiantes.</p>	2	<p>-Hay un ambiente positivo, pacífico y de tolerancia.</p> <p>-Los profesores cumplen su rol y practican valores, los estudiantes son respetuosos.</p>	2
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	<p>-En parte del personal hay una tendencia al cumplimiento, no a la entrega; en los estudiantes el consumismo, el abuso de la tecnología, el desinterés por el estudio, el relativismo, la frialdad ante el dolor ajeno más allá de las aulas.</p> <p>-El consumismo provocado por el descontrol del dinero en el caso de hijos de migrantes, alcoholismo, machismo,</p>	2	<p>-Los estudiantes y los profesores se encuentran en constante lucha en contra de los antivalores.</p> <p>-Los estudiantes se dejan llevar por el</p>	2

		hedonismo, importancia desmesurada por los bienes materiales, desvalorización del estudio, banalización de la amistad y el amor. Instrumentalización de lo sagrado y lo religioso.		alcoholismo, repiten conductas machistas.	
--	--	--	--	---	--

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORADO:** Jorge Luis Ayavaca

Los resultados reflejados en la matriz 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes: Existe claridad a la hora de definir y diferenciar los conceptos de comunicación e información (100%); Ante un eventual conflicto entre la dirección del centro y el profesorado, (100%), existen criterios definidos para actuar con eficiencia ante dicho evento; el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, según los encuestados es el democrático-participativo, con un 80%. Contrariamente, hay un bajón hacia el 50% cuando entramos en tema de valores en las tres últimas declaraciones. Lo que nos lleva a la conclusión de que si bien hay claridad en la gestión, en el liderazgo; y se vive un ambiente de valores lo que se corrobora con los resultados de las tablas de los resultados obtenidos a los padres y estudiantes, no existe una claridad de conceptos en el tema axiológico.

## **MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

La matriz de problemáticas ha sido elaborada en base los resultados de las encuestas y la matriz FODA; esta última trae claramente identificados los elementos positivos y negativos de la Unidad Educativa tanto a nivel interno como externo, por su parte los porcentajes de las tablas nos han dado la posibilidad de identificar las fortalezas institucionales y también las debilidades. Los tres problemas observados son aquellos nudos críticos que tiene que ser superados con estrategias claras de gerencia, liderazgo y valores.

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>Problema 1.</b>  <b>Desmotivación hacia el estudio y la superación por parte de un gran número de estudiantes.</b>	Desintegración familiar y desinterés de los referentes familiares por cumplir sus deberes y responsabilidades.	Bajo rendimiento y autoestima de los estudiantes
	Falta de motivación del docente en valores y virtudes	Tendencia al aislamiento de los estudiantes desmotivados, crecen sus problemas personales y del entorno familiar.
	Carencia de habilidades del docente para llegar al padre de familia en situaciones problemáticas	Divorcio entre la vida diaria de estudiante y sus actividades de aprendizaje.
<b>Problema 2.</b>  <b>Carencia de un plan establecido para la formación en valores.</b>	Falta de liderazgo y gestión de los profesores y directivos para la promoción de los valores y responsabilidades de los estudiantes.	Confusión y alteraciones en la convivencia y comportamiento de los estudiantes.
	Falta de gestión para realizar seminarios y talleres de socialización de los valores.	Deshonestidad y falta de transparencia en el desarrollo de las evaluaciones de aprendizajes.
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y aplicar el Código de Convivencia.	Estudiantes y docentes se toman atribuciones indebidas.
<b>Problema 3.</b>  <b>Ausencia de hábitos de investigación de los docentes</b>	Ausencia de un liderazgo porque no hay el trabajo en equipo e identificación institucional.	Bajo rendimiento de los estudiantes, provoca la no aprobación y la deserción.
	Desinterés del docente por investigar.	Práctica escolar rutinaria en el aula.
	Desconocimiento de nuevas estrategias y métodos de aprendizaje.	Planificaciones curriculares e instrumentos de evaluación deficientes.

## 5. DISCUSIÓN

El estudio de la Gestión, el Liderazgo y los Valores de una Institución Educativa son involucran a todos los actores de la educación, el hecho de abordarlos implica un análisis minucioso de los conceptos, su importancia y el alcance de los mismos.

Esta discusión parte de los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz” y de la revisión bibliográfica que hacen alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas del autor del presente trabajo.

En cuanto a los resultados de las encuestas y entrevistas, cuyo objetivo principal es diagnosticar la situación real acerca de la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz se emprende la siguiente discusión en base a los porcentajes de las tablas.

En marco teórico se ha hecho énfasis en la gestión participativa, en el liderazgo transformacional y en el valor de la participación, así mismo; para ello se hace una interpretación transversal del sentir y la opinión de los miembros de la comunidad educativa con respecto al trabajo en equipo.

Se observa en la tabla No. 6 que el 50% de directivos encuestados aprecian la organización de los equipos de trabajo por grupos, el 25% organiza las tareas el rector en reunión general cada trimestre y el 25% trabajan individualmente; en la tabla No. 11 el 100% de encuestados opinan que siempre la administración y el liderazgo del centro educativo se promueve por el trabajo en equipo y vivencia de valores institucionales y personales; en la tabla 15 en un 100% siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes; así mismo, el 100% siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir ene grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; en la misma línea, 100% opina que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes; en la tabla 16 las cinco declaraciones reconocidas con sí por el 100%, reflejan un arduo trabajo por organizar las actividades a favor de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; las cuatro acciones que son catalogadas

con el sí por el 70% así mismo, expresan que hay estrategias de cooperación, prevención y búsqueda de metodologías actualizadas.

Estos resultados nos reflejan una gestión participativa acorde a los contenidos del marco teórico, especialmente a las aspiraciones de la Constitución de la República del Ecuador en cuanto a la educación en la participación y el compromiso.

En la misma línea los docentes opinan sobre la importancia y la calidad del trabajo en equipo dentro de la institución; en las declaraciones 4, 6, 14 de la tabla 19 el criterio de los docentes se divide entre el 60% siempre y el 40% a veces en lo que se refiere a la promoción de los docentes hacia la investigación de los estudiantes para la participación colectiva dentro y fuera del plantel, el trabajo en equipo para la toma de decisiones en materia de metodología; los estudiantes según los resultados de la tabla No. 20 en las declaraciones 12,13 y 14 el 70% opinan que siempre, el 25% a veces y el 5% nunca se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente; Por su parte los padres de familia en las declaraciones 4 y 22 de la tabla 21 señalan en un 60% siempre, 30% a veces y 10% nunca al referirse a: Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución; En las asambleas se dan oportunidades para que los representantes expresen sus opiniones.

En conclusión hay una política vivencial de trabajo en equipo, pero aún no se han logrado los mejores resultados; los directivos trabajan en equipo, los profesores también, en las aulas existe alto índice de trabajo en equipo según la opinión de los estudiantes; la mayor debilidad está a la hora de integrar a los padres de familia. Se trabaja en equipos, poco se hace con los padres de familia y no hay una estrategia de equipo institucional a nivel general.

Al investigar acerca de las herramientas que miden el tamaño de la organización en la tabla 7, se evidencia que según el 50% se lo hace en virtud del número de miembros y en 25% para considerar los resultados y el valor y el tiempo empleado en la institución. Para superar estas debilidades el liderazgo compartido debe proponer estrategias adecuadas a cada caso.

Los resultados de la tabla No. 8 coinciden con el análisis de los documentos institucionales, se evidencian los efectos provocados por la falta de un manual de procedimientos, la desactualización como es el caso del Reglamento Interno y la

falta de estrategias de socialización constante como parte de la gestión y el liderazgo de las autoridades.

Una debilidad evidente es la falta de un proceso adecuado y un consenso suficiente a la hora de tomar las decisiones; a pesar de que el resultado de la tabla 10 revela que se delega la toma de decisiones, los padres de familia en la tabla 21 en la declaración 5 manifiestan con el 20% a veces y 45% nunca al referirse a que no se respeta sus opiniones. Además, esta postura de los padres de familia coincide con el parecer de los mismos directivos que en la tabla No. 9 manifiestan que el 75% de las decisiones son tomadas por el Consejo Directivo con el Rector a la cabeza. Para mejorar la gestión y el liderazgo en este toma se sugiere seguir los procedimientos para una correcta decisión, como son: La formulación del problema, las alternativas a elegir, la instrumentación de la alternativa, la ejecución de la alternativa y el seguimiento de la decisión tomada, por tanto es una debilidad que debe superar el equipo institucional.

Otro tema preocupante es la excelencia académica que en la tabla 11 apenas alcanza un 25% siempre y 75% a veces; la misma tabla ubica en un porcentaje de 75% siempre a la capacitación y la formación continua de los docentes, lo que es real dado que un alto porcentaje del personal se encuentra realizando estudios de tercero y cuarto nivel, además se registran eventos de capacitación dentro de los proyectos anuales. Entonces surge el cuestionamiento ¿Por qué no se logra la excelencia académica?, pues la capacitación está pero la causa principal es la carencia de técnicas de investigación a nivel del profesorado y por consecuencia en el estudiantado, lo que se asevera con el resultado de la tabla 16 que con respecto a la promoción de la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para sus miembros, solamente el 25% contesta sí, el 75% no. A esto se suma el resultado de la tabla 18 que en la declaración que trata de la capacitación del personal alcanza el 50% no y para la reingeniería de procesos el 75% no. La respuesta de los docentes en la tabla 19 al referirse promoción de los estudiantes hacia la investigación tampoco es alentadora pues se queda en el 60% siempre y el 40% a veces. Por su parte las opiniones de los estudiantes en la tabla 20 se dividen a la hora de tratar el tema de las actividades prácticas e innovadoras, el porcentaje de siempre baja al 45%.

En conclusión, habiendo recogido las opiniones de los directivos, los profesores y los estudiantes en las que hay aparentes contradicciones, la única verdad es que a las autoridades les queda el claro desafío de gestionar proyectos de capacitación encaminados a la investigación con el fin de mejorar la práctica docente, la participación en el aula y por consecuencia la excelencia académica.

Otro tema polémico en esta discusión es acerca de los valores: los documentos institucionales están henchidos de valores y precisamente de valores cristianos pero a lo largo del análisis de los resultados de las tablas y la matriz 2 hay aparentes contradicciones, las citamos a continuación y luego se llegarán a conclusiones y desafíos para la gestión y el liderazgo.

En la tabla 11 los directivos con el 100% siempre califican la promoción y la vivencia de valores institucionales y personales; también los docentes en la tabla 19 opinan siempre 80% y 20% a veces que el liderazgo en la unidad educativa, está intrínsecamente ligado a los valores como eje transversal en la formación integral del estudiante. Por su parte los estudiantes en la tabla 20 en la declaración 14 opinan 70% siempre, el 25% a veces y el 5% acerca de que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. En la tabla 21 los padres de familia con 65% siempre, 25% a veces y 10% nunca señalan que los valores éticos y morales se enseñan a sus hijos con el ejemplo de sus profesores.

Como se puede apreciar nos encontramos con una escala en descenso 100% los directivos, 80% los docentes, 70% los estudiantes y 65% los padres de familia; para enriquecer este análisis con respecto a la gestión y el liderazgo en tema de valores en la Unidad educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz veamos lo que sucede en la matriz 2 de la entrevista a los directivos. Se transcriben las respuestas a la pregunta ¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?:

-La solidaridad, la sencillez, la austeridad, la justicia, la honradez, la bondad, la puntualidad, el respeto por los demás y por la vida, el amor a Dios y a la naturaleza. Todos los valores cristianos

-La solidaridad, el compartir en silencio, el respeto por las diferencias, la honestidad, la verdadera sinceridad y no la que humilla, el amor a sí mismo, el valor del estudio como auto superación

-Buscamos todos los valores cristianos.

-Tratamos de practicar todos los valores, los profesores tratamos de dar ejemplo.

Las dos primeras respuestas que han sido consideradas positivas, enumeran los valores y les dan cierta jerarquía; las dos segundas consideradas débiles, no tienen claridad acerca del tema. Esto a pesar de que quienes participaron en la entrevista son personas íntegras y de respetadas virtudes. En conclusión en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz se practica y se vive un ambiente de valores; sin embargo, no existe una claridad de conceptos en el tema axiológico. Según las características del liderazgo relatadas en el marco teórico una de las principales es la comunicación, una entidad educativa a más de ser buena está en la obligación de demostrarlo y transmitirlo, cuanto más en el tema de valores; he ahí un desafío para la gestión y el liderazgo.

La comprensión y la concepción acerca del liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz según los resultados de la tabla 12 nos permite examinar y concluir que las habilidades que se requiere para dirigir una institución surgen: el 100% siempre por capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión, como también a veces se las adquiere a través de la experiencia, el 75% opinan que siempre se logra estudiando las teorías contemporáneas; a esto se complementa las respuestas de la matriz 2 ante la pregunta ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?:

-Una persona íntegra, profesional, profundamente humana y emprendedora.

-Debe conocer los valores éticos y morales, practicarlos y tener la capacidad de transmitirlos con su vida a los estudiantes.

-Debe ser un hombre o una mujer que conoce profundamente la educación, al ser humano, a los niños y a los jóvenes; amarlos y luchar profundamente para hacerlos libres.

-El líder quien está al mando de un grupo humano, es el responsable de las acciones de ellos.

A excepción de la última respuesta calificada como débil, las tres primeras corroboran los resultados de la tabla 12. En conclusión, para una mejor gestión y liderazgo hay que trabajar mejor con el equipo en la comprensión de los conceptos del liderazgo; recordemos que uno de los elementos del liderazgo transformacional es la capacidad de hacer equipo.

Una de las mayores debilidades diagnosticadas a lo largo de esta investigación es la carencia de estrategias para lograr un clima institucional que motive a los estudiantes en un ambiente de integración y participación conjunta de todos los grupos que componen la comunidad educativa, es decir: estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, administrativos, personal de servicio y comunidad en general. Analicemos los resultados:

En la tabla 15 de la encuesta a los directivos, en el ítem en que se trata de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo las opiniones se dividen el 50% opina que siempre y el otro 50% que a veces. En la tabla 19, los docentes con 70% siempre y 30% a veces opinan que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en la misma tabla, la opinión de los profesores en la declaración 9: "Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros" se divide en tres criterios: 5% siempre, 35% a veces y 60% nunca.

Con respecto a los estudiantes según los resultados de la tabla 20 encontramos lo siguiente: Con el 55% siempre, 35% a veces y 10% nunca los estudiantes encuestados califican la declaración 9 referida a la falta de interés de los docentes con respecto a sus problemas. Con los porcentajes de 35% siempre, 45% a veces y 20% nunca se identifican las declaraciones 1, 2, 4 y 10 acerca de: El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Con los porcentajes más bajos de 15%, 45% y 40% se cataloga a la declaración 6: Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Los padres de familia en la tabla 21, con respecto a clima institucional y la motivación dejan traslucir su sentir en los siguientes porcentajes: en la declaración 12: Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores responden el 70% siempre, el 25% a veces y el 5% nunca. En las declaraciones 6 y 7: En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones; los profesores conocen la situación personal y familiar de los padres de familia: las

opiniones se dividen 50% siempre, 25% a veces y 25% nunca. En la declaración 10 los profesores se interesan por los problemas de los padres de familia: los resultados se dividen en el 35% siempre, 45% a veces y 20% nunca. Con el porcentaje más bajo de 15% siempre, 40% a veces y 45% nunca se cataloga a la declaración 13: El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.

En conclusión, este es el tema que a la hora de analizar los resultados de las tablas, retumba en los oídos y hasta en la conciencia; además coincide plenamente con la debilidad principal citada en la matriz FODA; los resultados son variados y en descenso desde los directivos hasta los padres de familia; conociendo la institución, su misión, su visión, sus principios y valores que lo inspiran se puede catalogar que existe una gran voluntad por hacer las cosas de la mejor manera; sin embargo aparecen escollos como el centralismo del Consejo Directivo con el Rector a la cabeza, lo que se puede ir superando con la independencia y autonomía que va cobrando la institución gracias a la fiscomisionalización; con respecto a la despreocupación de los profesores frente a los problemas de los estudiantes y sus familias se palía con la atención cordial que lamentablemente se queda solo en eso. En este punto se debe manifestar que la situación de desmotivación que vive el personal desde hace tres años debido a la insolvencia económica institucional también repercute en la calidad y la calidez. Es tarea ardua para los directivos establecer estrategias para la superación de esta debilidad que afecta directamente a la población objetivo, es decir a los y las estudiantes.

Para conciliar la discusión se citan jerárquicamente las debilidades que deben ser tratadas y superadas en la gestión y el liderazgo de la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la Paz:

1. La desmotivación de los y las estudiantes provocado por un clima institucional no adecuado.
2. Carencia de una programación orgánica para tratar y motivar hacia los valores.
3. Carencia de un proyecto de formación docente para la investigación que afecta a la excelencia académica.
4. Falta de claridad en la concepción del liderazgo educativo por parte del personal.
5. Carencia de un protocolo participativo para la toma de decisiones.
6. Algunos documentos institucionales están por actualizar, el manual de procedimientos no existe.
7. Hay que mejorar la calidad del trabajo en equipo.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones para potenciar, mejorar y emprender la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz son las siguientes:

### **6.1. CONCLUSIONES**

Para emitir las conclusiones acerca de la investigación, me remito a los tres criterios del presente trabajo, a decir: la gestión, el liderazgo y los valores.

1. La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, tiene un tipo de gestión compartida, consensuada y centrada en su objetivo que son los estudiantes. Se ciñe a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y a la reglamentación de la Ley Orgánica anterior con el auxilio del Código de la Niñez y la Adolescencia. La programación de la gestión se la lleva en documentos curriculares e institucionales que se están actualizando especialmente durante el presente periodo escolar. Queda por fomentar de mejor manera la relación con la comunidad.
2. El liderazgo es compartido, se ha evidenciado la direccionalidad de trabajar en equipo, aunque queda la sensación de la carencia de técnicas apropiadas. La capacidad de tomar decisiones ha sido limitada debido a que por el hecho de haber sido particular dependían de las políticas de los dueños de la institución; con la fiscomisionalización se abre el desafío para la autonomía y la cultura interna propia.
3. Los valores son implícitos, vivenciales; se nota en el ambiente de tranquilidad y libertad que se vive en el ambiente y de la opinión de los estudiantes y los padres; no se observan conflictos mayores que los propios de la edad de los estudiantes. Se hace especial énfasis en el respeto por la diversidad, la participación y la información.

### **6.2. RECOMENDACIONES.**

Siguiendo el mismo esquema, partiendo de las conclusiones anotadas en el ítem anterior y con la apreciación de que si bien es cierto que son favorables y positivas; no dejan de ser empíricas y cargadas de un carisma de buena voluntad; en las recomendaciones hay que darles un vuelco tecnológico y científico.

1. En cuanto a la gestión, la meta de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz debe ser la acreditación como institución que se inscribe en los estándares de calidad y calidez; para ello los directivos tienen en desafío de entrar en un serio proceso de autoevaluación, pasar a una evaluación externa, elaborar un plan de mejoramiento y ponerlo en marcha con su respectivo seguimiento y monitoreo. Esto es muy posible con el aporte de las entidades gubernamentales en temas de innovación educativa.
2. Para el ejercicio del liderazgo, la institución cuenta con un equipo humano emprendedor y en formación continua, con dos magísteres en Gerencia, Liderazgo y Valores; ello implica que de ninguna manera el liderazgo se puede centrar en una persona o en un equipo "élite" cerrado. La investigación ha demostrado que la Comunidad Educativa cuenta con los organismos necesarios para su funcionamiento; esto da lugar a la delegación en la toma de decisiones, a las decisiones consensuadas: al liderazgo democrático.
3. Es una institución en la que se evidencia la sencillez, la honestidad, el espíritu de libertad, el respeto a la diversidad... eso es noble pero no basta, la educación formal incluye la parte instructiva científica; se recomienda que este eje transversal sea evidenciado en una planificación que permita la concienciación, la reflexión y la multiplicación axiológica dentro y fuera del campus educativo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA A LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISICOMISIONAL MENSAJEROS DE LA PAZ DEL CANTÓN SANTA ISABEL PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL PERIODO ENERO A JUNIO 2012”

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

La población estudiantil de la “Unidad Educativa Mensajeros de la Paz” esta constituida de un lado por niños, niñas y adolescentes de comunidades campesinas en las que carecen de los servicios básicos a nivel de salubridad, educación y alimentación; por otro lado son niños niñas y adolescentes que han sufrido los estragos sociales y psicológicos de la inmigración; y por fin, algunos de ellos pertenecen a los programas de “Mensajeros de la Paz” dedicados al “Acogimiento Familiar” y son niños, niñas y adolescentes que por una variedad de razones se ven privados de un medio familiar natural. Obviamente, además, de los grandes valores humanos que guardan estos participantes de nuestros programas, traen grandes vacíos en las áreas cognitivas, del lenguaje, de atención, de motricidad y lo que es más grave en el campo de la afectividad y la socialización; en definitiva, todo esto redundando en problemas de adaptación al medio escolar y al sistema normal de estudios.

Muy pocos padres de familia se interesan seriamente en el estudio de sus hijos, otros simplemente no están porque han abandonado el hogar o han migrado. La mayoría de los representantes son tíos, abuelos, vecinos, etc.; por consiguiente, no poseen ni la obligación, ni el apego con sus representados. Se vive un sistema familiar desarticulado, en el que no hay claridad de roles familiares ni una escala de valores a seguir. La única fuente de comunicación es el consumismo. En estas circunstancias, los estudiantes se encuentran solos, desmotivados, no le encuentran el sentido y el valor del estudio e incluso algunos de ellos no le encuentran sentido a la vida.

Finalmente, en nuestro medio (Santa Isabel) y por no poder ofrecer sueldos onerosos, es difícil encontrar personal que cuente con la profesionalidad y la experiencia para una atención eficaz a este grupo social; sin embargo siempre contamos con profesionales jóvenes pero que a falta de experiencia y especialización encuentran dificultad para llegar a los estudiantes sobretodo en el tema de necesidades educativas especiales, las que se deber realizar como prioridad debido a las características del estudiantado. Para ello, los directivos siempre están preocupados del perfeccionamiento profesional de sus maestros.

En estas tres razones está la importancia y la urgencia de la ejecución del presente proyecto

### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar el rendimiento escolar, recuperar el autoestima y los valores en la Unidad Educativa Fiscomisional Mensajeros de la, durante el período enero-junio de 2012.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Concienciar y motivar a la participación de todos los actores educativos acerca de la importancia de desarrollar las estrategias para mejorar el autoestima y rendimiento escolar
2. Comprender la importancia de cultura comunitaria y familiar en el ámbito educativo.
3. Dotar a los maestros de las herramientas necesarias para atender las diferencias y la individualidad de los estudiantes.
4. Concienciar a los padres de familia acerca de su verdadero rol de padres y fomentar un estilo de relaciones familiares enfocado en el diálogo y centrado en las personas.
5. Despertar en los estudiantes el sentido de identidad y pertenencia en el ambiente familiar y escolar.
6. Despertar y reforzar en los estudiantes su capacidad para soñar y proyectarse a futuro.
7. Concienciar a los estudiantes que el estudio no solamente garantiza un futuro solvente sino sobre todo les hace más personas.
8. Elaborar estrategias futuras para incluirlas en la cultura institucional para mejorar el clima escolar y la excelencia académica.

#### 7.4 ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	CONTENIDOS	OBJETIVOS	RESPONSABLES
1. Reunión de presentación y aprobación del proyecto.	El proyecto de mejora	Concienciar a los directivos y representantes de padres y estudiantes acerca de la importancia de desarrollar las estrategias para mejorar el autoestima y rendimiento escolar	Jorge Luis Ayavaca
2. Reunión de elaboración y aprobación del presupuesto	El presupuesto para la ejecución del proyecto	Analizar y aprobar la viabilidad económica y sostenible para el proyecto.	Jorge Luis Ayavaca Consejo Directivo de la UEFMP
3. Reunión para aprobar el cronograma de actividades. 4. de actividades.	El cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto de mejora.	Establecer el cronograma en concordancia con el calendario escolar.	Jorge Luis Ayavaca Consejo Directivo de la UEFMP
5. Taller de socialización del proyecto.	Las fortalezas y debilidades; los objetivos, las actividades y el cronograma del proyecto.	Concienciar y motivar a la participación a todos los actores educativos acerca de la importancia de desarrollar las estrategias para mejora el autoestima y rendimiento escolar	Jorge Luis Ayavaca Tutores de cada uno de los grados y cursos
6. Primer taller para docentes.	“La realidad social, económica y cultural de los estudiantes y sus familias de la UEFMP”.	Comprender la importancia de cultura comunitaria y familiar en el ámbito educativo.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional
7. Segundo taller para docentes.	“Las inteligencias múltiples y los ritmos de aprendizajes para las adaptaciones curriculares”	Dotar a los maestros de las herramientas necesarias para atender las diferencias y la individualidad de los	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Comisión Técnico – Pedagógico

		estudiantes.	
8. Primer Taller para Padres de Familia y representantes.	“Concepto de familia, importancia de los roles y funciones en la educación de los hijos”.	Concienciar a los padres de familia acerca de su verdadero rol de padres.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Profesores de aula y tutores
9. Segundo taller para Padres 10. de Familia y 11. representantes.	“Tipos de familia, desventajas del permisivismo y el autoritarismo, importancia de los acuerdos entre los miembros”.	Fomentar un estilo de relaciones familiares enfocado en el diálogo y centrado en las personas.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Profesores de aula y tutores
12. Primer taller de motivación con estudiantes entre 8 a 12 años.	“Juego, estudio y colaboro en las tareas de casa”	Despertar en los estudiantes el sentido de identidad y pertenencia en el ambiente familiar y escolar.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Directora de Primaria Profesores de aula
13. Segundo taller con estudiantes entre 8 y 12 años	“Qué quiero ser cuando sea grande, cómo quiero ser, para qué estudio”	Despertar y reforzar en los estudiantes su capacidad para soñar y proyectarse a futuro.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Directora de Primaria Profesores de aula
14. Primer taller con estudiantes entre 13 y 18 años.	“El estudio más que adquirir una profesión, es el camino hacia la felicidad y los grandes valores”	Concienciar a los estudiantes que el estudio no solamente garantiza un futuro solvente sino sobre todo les hace más personas.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Vicerrector Profesores tutores
15. Segundo taller estudiantes entre 13 y 18 años.	“La importancia de vivir responsablemente las etapas de la adolescencia, los peligros del mal manejo de la tecnología”	Concienciar a los adolescentes sobre la edad que están viviendo y necesidad de actuar con razonamiento y libertad.	Jorge Luis Ayavaca Miembros del DOBE Institucional Vicerrector Profesores tutores
16. Convivencia general.	“La comunidad educativa somos	Elaborar estrategias futuras para	Jorge Luis Ayavaca

	todos: reminiscencias, experiencias y expectativas de lo vivido en los talleres del proyecto”.	incluirlas en la cultura institucional para mejorar el clima escolar y la excelencia académica.	Consejo Directivo Comisiones permanentes Comité Central de Padres de Familia Consejo Estudiantil
17. Evaluación final.	Análisis de evidencias de todas las actividades. Elaboración de Informe final.	Sistematizar y documentar los resultados del proyecto, identificar fortalezas, debilidades y nuevos líderes para desafíos futuros.	Jorge Luis Ayavaca Consejo Directivo Comisiones permanentes Comité Central de Padres de Familia Consejo Estudiantil

## 7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La Unidad Educativa Mensajeros de la Paz se ubica en el cantón Santa Isabel de la provincia del Azuay a 75 Kms. de la ciudad de Cuenca. El cantón mencionado está en el centro de la Cuenca del Río Jubones y se constituye en un centro de afluencia de otros cantones y sus parroquias en la parte alta de la cuenca como es el caso de Pucará y Zhaglli, las parroquias noroccidentales de Yulug, Manú y Sumaypamba del cantón Saraguro provincia de Loja y otros poblados que se encuentran en el descenso hacia la provincia de El Oro; la mayoría de ellas conectadas por la Carretera Girón- Pasaje y sus vías secundarias.

Dos fenómenos importantes han marcado la identidad de esta zona: desde los años 80 del siglo pasado el flujo migratorio hacia el exterior ha ido en constante aumento y ha cambiado la estructura cultural, familiar, económica y ha sido un aporte hacia la postmodernidad y la globalización. Por otro lado a partir de la década de los 90, especialmente en la zona de Yunguilla, el paisaje natural y demográfico se ha transformado de grandes extensiones de cultivos de caña en grandes poblados de construcciones de ciudadanos cuencanos que han adquirido un terreno y construido sus villas con objetivos vacacionales.

En cuanto a la institución Mensajeros de la Paz fue fundada el 16 de abril del año 1999, se encuentra ubicado en el centro cantonal, en las calles Manabí y Fidel Rosales, al pie del mercado central. Su estructura es muy amplia, cuenta con 20 aulas, 6 oficinas, 4 laboratorios, 2 salas de uso múltiple, comedor, 2 residencias, servicios sanitarios, y dos canchas de uso múltiple.

## **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

El proyecto propuesto está encaminado al mejoramiento de la calidad educativa de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz, los beneficiarios directos serán los niños, niñas y adolescentes de entre 8 y 18 años; pues la problemática de la desmotivación aparece en estas edades, además en las encuestas se trabajó con ellos; de forma indirecta involucra a todos los miembros de la institución:

### **a. Los Docentes**

Son los veinte y cuatro docentes que prestan sus servicios a la población estudiantil en mención, a quienes estarán dirigidos los talleres, son ellos los llamados a mejorar el trato en las aulas luego haberse concienciado más cercanamente acerca de la realidad de los estudiantes. La calidad académica será mejorada con cambios de metodologías y adaptaciones curriculares de ser necesarias.

### **b. Los Padres de familia o representantes legales**

Con los dos talleres propuestos se intenta lograr un conocimiento científico acerca de la familia y su influencia en la vida de los hijos, concienciar de que son los primeros gestores de valores y la fuente primera para la motivación y la búsqueda de metas; así como el lugar donde se desarrollan las primeras destrezas y los dotes de liderazgo. Participarán en estos talleres aproximadamente 300 padres de familia y representantes.

### **c. Los Estudiantes:**

El proyecto va centrado en ellos, por eso a más de los talleres, con los maestros y los padres de propiciará un seguimiento y una alimentación constante de lo que se logre sembrar en sus mentes y corazones, con el fin de que lo fue un aprendizaje se convierta en vivencia diaria y habitual.

Los números de estudiantes beneficiarios del proyecto son los siguientes:

Grupo de 8 a 12 años

- Cuarto año de Básica: 20
- Quinto año de Básica: 21
- Sexto año de básica: 19
- Séptimo año de básica: 23
- Octavo año de básica "A": 37
- Octavo año de básica "B": 33
- Total** **153**

Grupo de 13 a 18 años

- Noveno año de básica "A": 26
- Noveno año de básica "B": 27
- Primer año de Bachillerato: 26
- Segundo de Bachillerato, Especialidad Ciencias General: 17
- Segundo de Bachillerato, Especialidad Aplicaciones Informáticas: 5
- Tercero de Bachillerato, Especialidad Ciencias General: 11 estudiantes.
- Tercero de Bachillerato, Especialidad Aplicaciones Informáticas: 10
- Total** **122**

## 7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La calidad de las actividades tendrá la capacidad de incentivar y motivar a todos los involucrados, aunque, el proyecto está planteado para 10 meses el hecho de la motivación para la participación debe ser un eje transversal que debe ser tomado en cuenta en Plan Operativo Anual de la Institución. Con ello se garantiza la sostenibilidad a futuro y serán los propios padres de familia quienes mejoren el ambiente familiar y con su aporte económico, aunque sea modesto, colaboren para estos eventos; de igual manera los maestros al sentir su éxito y su mejoramiento profesional se verán involucrados e incentivados a trabajar mejor y a organizar conjuntamente más actividades de formación permanente.

### • Humanos

La realización de los talleres de formación para docentes y padres de familia de la institución que se plantean en la propuesta, implican la responsabilidad y coordinación de los directivos con los equipos de trabajo de la misma, en tal razón se consideran como recursos humanos los siguientes: Veinte Docentes del colegio, cinco directivos, un facilitador, coordinador del DOBE y noventa padres de familia.

- **Tecnológicos:**

Un computador portátil, un proyector multimedia, una cámara fotográfica y una impresora.

- **Materiales:**

Papelotes, Marcadores, cinta masking, pizarra, Registros de asistencia, Esferográficos, Lápices, Bocaditos y otros.

- **Físicos:**

Instalaciones del colegio, tales como: Sala de audio visual y cuatro aulas para trabajo en grupos.

- **Económicos:**

Como consta en la actividad número dos, el presupuesto deberá ser aprobado y gestionado por el Rector y el Consejo Directivo; además la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz en la actualidad cuenta con un Comité Central de Padres, acompañado por un comité ampliado que representa a todas las aulas; que se encuentran muy comprometidos en la autogestión a fin de hacer crecer la institución en cantidad y calidad con el fin de respaldar la educación de los hijos. Si nos remitimos a las oportunidades citadas en el FODA, también encontramos la colaboración de la empresa privada y pública interesadas en invertir en educación, concretamente pueden patrocinar el financiamiento de: facilitadores, material didáctico, refrigerios y otros imprevistos.

- **Organizacionales.**

La coordinación y gestiones para la realización de esta propuesta la encabezará el rector, con el respaldo del equipo técnico pedagógico, y quien hace esta propuesta; todo esto con los permisos respectivos de la Dirección Provincial de Educación del Azuay. Los documentos con los cuales se debe contar para la aplicación de esta propuesta son: Aprobación del rector de la institución, Autorización de la Dirección de Educación del Azuay, cronograma de actividades de cada uno de los talleres y la certificación de la Dirección de Educación para la entrega de certificados a los participantes.

## 7.8. PRESUPUESTO

El presupuesto de la propuesta se sustentará en el apoyo de la Institución educativa, ya que la realización de los talleres beneficiará directamente a la misma y la calidad académica mejorará notablemente. Todo esto representará una mayor alternativa para los clientes de la comunidad educativa.

Actividades	Recursos		Recursos		Total
	Humanos	\$	Materiales	\$	
Reunión de presentación y aprobación del proyecto.	Directivos del plantel	0	Copias Empastado Papelotes Impresiones	2 10 2 4	18,00
Reunión de elaboración y aprobación del presupuesto.	Directivos equipo económico	0	Copias Empastado Papelotes Impresiones	2 10 2 4	18,00
Taller para concitar el calendario de actividades.	Facilitador (4 horas)	40	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	67,00
Taller de socialización del proyecto.	Facilitador (4horas)	40	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	67,00
Primer taller para docentes.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 26	113,00
Segundo taller para docentes.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 26	113,00
Primer Taller para Padres de Familia y representantes.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	5 5 1 2 300	295,00
Segundo taller para Padres de Familia y representantes.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	5 5 1 2 300	295,00
Primer taller de motivación con estudiantes entre ocho a doce años.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	5 5 1 2 155	248,00
Segundo taller con estudiantes entre 8 y 12 años	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	5 5 1 2 155	248,00
Primer taller con estudiantes entre 13 y 18 años	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking	5 5 1	223,00

			Marcadores Refrigerios	2 130	
Segundo taller estudiantes entre 13 y 18 años	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	5 5 1 2 130	223,00
Convivencia general.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	15 15 3 10 615	738,00
Evaluación final.	Facilitador (4 horas)	40	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	67,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.733,00</b>

### 7.9. Cronograma

ACTIVIDADES	Enero				Febr.				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión de presentación y aprobación del proyecto.	x																							
Reunión de elaboración y aprobación del presupuesto.		x																						
Reunión para concitar el calendario de actividades.		x																						
Taller de socialización del proyecto.			x																					
Primer taller para docentes.						x																		
Segundo taller para docentes.						x																		
Primer Taller para Padres de Familia y representantes.										x														
Segundo taller para Padres de Familia y representantes.											x													
Primer taller de motivación con estudiantes entre ocho a doce años.												x												
Primer taller de motivación con estudiantes entre trece y dieciocho años.													x											
Segundo taller de motivación con estudiantes entre ocho a doce años.														x										
Segundo taller de motivación con estudiantes entre trece y dieciocho años.															x									
Convivencia general																		x						
Evaluación final																								x

## 18.BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Fausto (2010), "Comunicación Educativa", Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador
- ÁLVAREZ, Luz (2011), "Proyecto de Grado I", Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador
- BUELE Maldonado, Mariana (2006), "Guía Didáctica de Evaluación de Instituciones Educativas". Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador
- BUELE Maldonado, Mariana (2011), "Guía Didáctica - Instructivo para elaboración de tesis Proyecto de Grado II" Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador
- CARRERA HERRERA, Xiomara (2009), "Guía Didáctica – Instructivo para elaboración de tesis". Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador
- CELI, José (2008), "Descubriendo el Mundo", Editorial Prolipa Limitada, Quito Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición. México.
- CHAVARRÍA, Marcela (2007) "Educación en un Mundo Globalizado", Editorial Trillas. México.
- COLEGIO FISCOMISIONAL MENSAJEROS DE LA PAZ (2009) "Documentos Curriculares Institucionales". Santa Isabel - Ecuador.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008) Asamblea Nacional Constituyente. Montecristi - Ecuador.
- GUILLÉN, Manuel (2008) "Ética en las Organizaciones", Editorial Pearson Prentice Hall, Madrid - España
- HUBER, George (2007) "Toma de Decisiones en la Gerencia", Edit. Trillas S.A. México.

- MARTÍNEZ y PRENDES (2007) “Nuevas Tecnologías y Educación”, Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid - España
- McMILLAN y SCHIMACHER (2010) “Investigación Educativa”, Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid - España
- MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL (2003) Código de la Niñez y Adolescencia del Ecuador. Edit. Gráficas Iberia. Quito - Ecuador
- PRIETO, Daniel (2004) “La Comunicación en la Educación”, Editorial Stella. Buenos Aires - Argentina
- VALENZUELA, Jaime (2008) “Evaluación de Instituciones Educativas”, Editorial Trillas. México

**Páginas electrónicas:**

1. <http://jsteltz.wordpress>. 15-11-2010
2. [http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/bases/pedagogia\\_de\\_los\\_valores.html](http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/bases/pedagogia_de_los_valores.html) 23-11-2010
3. <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000027.pdf> 12-12-2010.
4. <http://jsteltz.wordpress.com/leaders-in-education-five-essential-characteristics/> 17-12-2010
5. <http://definanzas.com/concepto-de-liderazgo/> 13-1-2011

# **19. ANEXOS**

## ANEXO N° 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

e. Otros (indique cuáles)

.....  
.....

**2. 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)

.....  
.....

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

SI (\_\_\_\_\_)

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

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:**

a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

**5. 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 (\_\_\_\_\_)

**6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

No.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Excelencia académica			
2.	El desarrollo profesional de los docentes			
3.	La capacitación continua de los docentes			
4.	Trabajo en equipo			
5.	Vivencia de valores institucionales y personales			
6.	Participación de los padres de familia en			

	las actividades programadas			
7.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

No.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Son innatas.			
2.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
3.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
4.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
5.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

No.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
1.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
2.	La disminución del número de estudiantes por aula			
3.	La mejora de los mecanismos de control			
4.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

No.	SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
2.	De gestión (secretario, subdirector,			

	comisión económica, etc.)			
3.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
4.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
5.	Otros (¿cuáles?)			

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

No.	SE ENCARGAN DE:	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
2.	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
3.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
4.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

**12. 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 ( )

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

- a) Un reingeniería de proceso (\_\_\_\_)
- b) Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c) Plan operativo Anua (\_\_\_\_)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

## ANEXO N° 2: ENCUESTA A DOCENTES

### ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEM- PRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			

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

**ANEXO N° 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Sr. Estudiante**

**En las 14 declaraciones del cuestionario que se presenta a continuación, usted responderá de acuerdo a su experiencia en el momento de las clases en el aula y del cómo usted se siente en el ambiente escolar.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. Siempre**
- 2. A veces.**
- 3. Nunca.**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

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

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2. CUESTIONARIO

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

## ANEXO N° 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

**Señor(a) Padre de familia o representante.**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus opiniones sobre su PARTICIPACIÓN, EL APOYO QUE RECIBE, EL LIDERAZGO DE PROFESORES Y AUTORIDADES, EL AMBIENTE Y LA ACOGIDA que usted percibe en colegio.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Rector respeta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.			
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.			
4. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.			
5. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia.			
6. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.			
7. Los profesores conocen la situación personal y familiar de los padres de familia			
8. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.			
9. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.			
10. Los profesores se interesan por los problemas de los padres de familia.			
11. En las asambleas se dan oportunidades para que los representantes expresen sus opiniones			
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores.			
13. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.			
14. Los valores éticos y morales se enseñan a sus hijos con el ejemplo de sus profesores.			

#### ANEXO N° 5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

## ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento

educativo.....

Cargo que desempeña: .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Tipo de establecimiento: Fiscomisional ( ) Fiscal ( ) Particular ( )

### 2. CUESTIONARIO

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas preguntas, luego responda de forma objetiva y sincera. La información será confidencial.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....

4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?  
.....  
.....  
.....  
.....
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes?  
.....  
.....  
.....  
.....
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?  
.....  
.....  
.....  
.....
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?  
.....  
.....  
.....  
.....
10. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## ANEXO N° 6: FOTOGRAFÍAS



Padre José Luis Sánchez, Fundador  
de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz



El personal actual de la Unidad Educativa Mensajeros de la Paz



Aplicación de las encuestas a los padres de familia



Aplicación de encuestas a los estudiantes



**El rector participando en el taller del 15 al 17 de marzo de 2011  
Actualización del Plan Estratégico Institucional**



**Maestras de Educación Inicial en el grupo de danza**



**Niños y niñas de Educación Inicial con sus maestras**



**Niños, niñas de Educación Básica y su maestra durante  
La casa abierta**



Estudiantes del Ciclo Básico durante las jornadas deportivas internas 2011.



VII Promoción de Bachilleres, enero 23 2011

## **ANEXO N° 6: COPIAS DE ACUERDOS Y CONVENIOS**

Nº 194 - 11 - E

Gloria Vidal Illingworth  
MINISTRA DE EDUCACIÓN

**CONSIDERANDO:**

- QUE** el Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador establece: "La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir";
- QUE** el Art. 28 de la Constitución de la República del Ecuador dispone: "La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente";
- QUE** el Art. 344 de la Constitución Política de la República del Ecuador determina: "El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior. El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema";
- QUE** de conformidad con el Plan Decenal de Educación 2006 - 2015, la Política 2, establece la universalización de la Educación General Básica de primero a décimo años; y, la Política 3 el incremento de la matrícula en el Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente;
- QUE** la señora Tatiana Cordero Salazar, Directora Ejecutiva de la Fundación "Mensajeros de La Paz" que oferta el servicio educativo desde el nivel inicial hasta el bachillerato, con financiamiento externo, solicita la ayuda de esta Secretaría de Estado para no cerrar el servicio que brinda a la niñez y juventud del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay; por lo que solicita se declare a la institución con el carácter de Fiscomisional;
- QUE** este plantel fue creado desde sus inicios para brindar servicios educativos gratuitos, no ha existido fines lucrativos por parte de sus directivos y han financiado los gastos administrativos para que el establecimiento educativo continúe funcionando;
- QUE** el suroccidente del Azuay ha sido olvidado e ignorada, la educación primaria apenas comienza a repensarse luego de haber pasado una época de olvido; la

Educamos para tener Patria

educación media no está debidamente organizada, la educación superior se alcanza gracias a esfuerzos sobrehumanos; si se considera la población escolar entre los 10 y 19 años, existe un déficit muy alto en la oferta educativa, la misma que actualmente se la hace desde los colegios fiscal "Santa Isabel", artesanal "José María Vélaz"- fin de semana - colegio a distancia "Leonidas Proaño" en la parroquia Abdón Calderón y colegio particular "Shagli" en la parroquia de igual nombre y el colegio particular "Mensajeros de La Paz", que no se hallan en condiciones de cubrir la totalidad de la demanda escolar;

- QUE** el colegio cuenta con una planta de 26 personas: 1 rector-profesor; 1 vicerrector-profesor; 1 inspector general; 15 profesores/as; 4 profesores/as tutores/as; 1 médico profesor; 1 directora-profesora; 1 secretaria/colectora, 1 conserje;
- QUE** el establecimiento educativo cuenta con infraestructura de hormigón armado, el bien inmueble se halla conformado de planta baja y cuatro plantas altas; pisos y entresijos de hormigón armado con recubrimiento de cerámica, mampostería de ladrillo y bloque, tratamiento de enlucido, pintura; en las áreas de baterías sanitarias las paredes poseen recubrimiento de cerámica, los ductos de las instalaciones eléctricas se hallan empotradas en las paredes; posee una cisterna subterránea y tanques reservorios elevados, el mecanismo para el accionamiento e impulsión del líquido es mediante bombas eléctricas; existen aulas, laboratorios, área administrativa, tres grupos de baterías sanitarias, residencia para uso de los estudiantes y de los profesores tutores, espacios para cocina, comedor; la capacidad máxima es para 600 estudiantes. En la parte posterior se encuentra un espacio cubierto para las actividades deportivas con dos canchas de uso múltiple.
- QUE** la creación de la escuela y el colegio "Mensajeros de La Paz" se efectuó para responder a tres necesidades fundamentales: la urgencia de un centro educativo adaptado a las necesidades de los niños y adolescentes de los programas de la Fundación; la urgencia de ofrecer una alternativa educativa para los adolescentes y jóvenes de las comunidades campesinas que por razones geográficas y económicas no tienen acceso a la educación media; el creciente número de estudiantes sin referente familiar directo a causa de la migración, inspiró un modelo educativo en doble jornada; el colegio fue fundado en 1999 y la escuela en el año 2000;
- QUE** existe un Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Universidad Técnica Particular de Loja y el Colegio "Mensajeros de La Paz", cuyo objetivo es ofrecer a través de la Modalidad de estudios a distancia las carreras de Pregrado, programas de Postgrado y/o Educación Continua con que cuenta la Universidad a los empleados del Colegio "Mensajeros de La Paz", así como a sus cónyuges y a sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad - padres e hijos -con el afán de preparar profesionalmente al personal de esta institución;
- QUE** el Artículo 348 de la Constitución de la República determina que el Estado financiará la educación especial y podrá ayudar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de

Educamos para tener Patria

Av. Amazonas N°34 - 432 y Juan Pablo Sanz 2264449 Quito - Ecuador [www.educacion.gov.ec](http://www.educacion.gov.ec)

gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén debidamente calificadas de acuerdo con la ley;

**QUE** la Coordinación General de Planificación emite pronunciamiento favorable el reconocimiento del colegio particular "Mensajeros de La Paz" con el carácter de Fiscomisional, para impulsar el desarrollo de la educación en comunidades marginales y otorgar el beneficio educativo con equidad a todos los ecuatorianos; y,

**EN USO** de las facultades que le confieren los artículos 154 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador 2008; 22, literal n) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; y, el Artículo 17 del estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

**ACUERDA:**

**ART. 1º.- INCORPORAR** al régimen Fiscomisional a cargo del Ministerio de Educación, al colegio particular mixto "Mensajeros de La Paz" del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, a partir del período lectivo 2011-2012, régimen Costa..

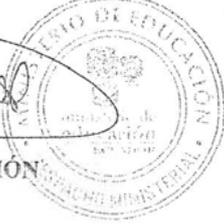
**ART. 2º.- ESTABLECER** que a través de la Dirección Provincial de Educación del Azuay, la Coordinación de Educación, Zona 6, entregue 24 contratos de docentes, obtenidos a través de reajustes efectuados en esa jurisdicción.

**ART. 3º.- PRECEPTUAR** que la Dirección Provincial de Educación del Azuay, a través de sus dependencias especializadas asesore, oriente, controle, supervise y evalúe las actividades educativas del establecimiento.

**ART. 4º.- DISPONER** que los directivos del colegio Fiscomisional "Mensajeros de La Paz", cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, consignen la información estadística en las fechas establecidas para el efecto.

**COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.-** En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 12 MAYO 2011

  
Gloria Vidal Illingworth  
MINISTRA DE EDUCACIÓN



DA.  
Dain

Educamos para tener Patria



José Barbosa Corbacho  
Rector

**CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA (UTPL) Y COLEGIO  
"MENSAJEROS DE LA PAZ" (114-09)**

**COMPARECIENTES:**

Suscriben el presente convenio por una parte la Universidad Técnica Particular de Loja, representada por el Dr. José Barbosa Corbacho, en calidad de RECTOR-CANCILLER (E) de la Universidad Técnica Particular de Loja, a quien en adelante se denominará "**La UTPL**", y por otra parte el Colegio "Mensajeros de la Paz" debidamente representada por el Padre José Luis Sánchez Aguilera, en calidad de Rector; a quien en adelante se denominará "**El Colegio**", todos debidamente autorizados por sus respectivas instituciones, acuerdan firmar el presente **Convenio de Cooperación Institucional** de acuerdo con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: Antecedentes**

- 1.1. La misión de La Universidad Técnica Particular de Loja es buscar la verdad y formar al hombre a través de los ejercicios de la ciencia, para que sirva a la sociedad.
- 1.2. La U.T.P.L. es una institución de enseñanza superior, autónoma con finalidad social y pública, constituida legalmente en 1971 mediante Decreto 646 publicado EN EL Registro oficial N° 217 del 5 de mayo de 1971; que ha adquirido desde 1975 una probada experiencia en administración de enseñanza superior a distancia, para lo cual cuenta con una infraestructura adecuada y una organización académica que partiendo de una Dirección General llega al alumno por medio de los Centros Regionales y Asociados en todo el país y de sus centros internacionales en New York, Madrid y Roma.
- 1.3. El Colegio ha manifestado su interés en facilitar a sus colaboradores la opción de estudiar carreras a distancia, motivo por el cual se suscribe el presente documento.

**SEGUNDA: Objeto del Convenio**

Constituye materia de Convenio el desarrollo de la siguiente prioridad:

- 2.1 Ofrecer a través de la Modalidad de Estudios a Distancia las carreras de **Pregrado, programas de Postgrado y/o Educación Continua** con que cuenta la Universidad a los empleados del colegio Mensajeros de la Paz, así como a sus cónyuges y a sus familiares hasta el primer grado de consanguinidad (padres e hijos), con la finalidad de preparar profesionalmente al personal de esta institución.
- 2.2 Ofrecer cursos que mutuamente acuerden las partes.
- 2.3 Desarrollar acciones y programas conjuntos en las áreas de influencia e interés de ambas partes, que impliquen un beneficio y desarrollo institucional mutuo.



**TERCERA: Obligaciones de las partes**

- 3.1. Facilitar la participación en los programas señalados al personal mencionado en el numeral 2.1 de la cláusula segunda de este convenio.
- 3.2. Proporcionar a la Universidad los listados correspondientes de alumnos para cada ciclo con por lo menos cinco días laborables de anticipación a la fecha de matrículas.
- 3.3. Realizar semestralmente entre todos sus empleados la difusión del convenio, oferta académica y costos a través de la red interna de Internet u otros medios personalizados de información de que dispongan las compañías, a fin de motivar a su personal a aprovechar los beneficios del convenio.
- 3.4. Entregar a los empleados, cuando sea necesario, y de mutuo acuerdo con la Universidad, la folletería e información física que ésta le proveerá.
- 3.5. Certificar con los justificativos necesarios, cuando la Universidad así lo requiera la relación de los miembros de la institución matriculados en la Universidad, o la relación de los parientes de aquellos que también se estén beneficiando del convenio.
- 3.6. Facilitar a los estudiantes de últimos años de la Universidad la realización de prácticas profesionales no remuneradas en las dependencias de las Instituciones, con el fin de que adquieran experiencia y entrenamiento en las diversas áreas del mismo, sujeto a los requerimientos y necesidades de la Empresa.

**CUARTA: Obligaciones de la Universidad:**

- 4.1. Ofrecer carreras de pregrado, programas de postgrado y formación continua que tiene la Universidad a través de su modalidad de estudios a distancia.
- 4.2. Realizar la recepción de las matrículas pertinentes.
- 4.3. Entregar el material bibliográfico correspondiente en las instalaciones del Centro Universitario correspondiente y en el que tenga cobertura el presente convenio.
- 4.4. Otorgar becas académicas a los estudiantes, según lo determine la Modalidad de Estudios a Distancia.
- 4.5. Informar directamente al Rector sobre todo lo relacionado con los requisitos de inscripción, planes de estudio, sistemas de evaluación, períodos y plazos de estudio, reglamentación sobre otorgamiento de títulos académicos, programas de educación continua, entre otros que se deriven del sistema.
- 4.6. Otorgar y expedir los títulos y diplomas en concordancia con las carreras y programas.
- 4.7. Llevar un registro de calificaciones y el récord académico de los estudiantes matriculados en las diferentes carreras.



- 4.8. Poner a disposición de los alumnos la infraestructura administrativa y física de los centros universitarios que posee la Universidad en todo el país para el desarrollo de actividades académicas propias de la UTPL.
- 4.9. Entregar la respectiva factura, de conformidad a lo establecido en la ley.

**QUINTA: Costos y Financiamiento**

- 5.1. Los alumnos de las instituciones que se matriculen en una de las carreras o programas abonarán sus matrículas con los siguientes beneficios:
  - El **10% de beca en el marco** de este convenio.
  - Por **pago al contado un 10% de beca adicional**; es decir, el 20% de beca en total, aparte de la posibilidad de beca familiar.
  - El **5% de beca por pago con tarjeta de crédito**, los que sumados al 10% de descuento en virtud de este convenio, totaliza un 15%.
  - **Beca familiar** en el caso de estudiar el empleado y uno o más familiares (cónyuge, padres o hijos), de conformidad con las políticas universitarias.
  - Los porcentajes descritos anteriormente son extensibles a los programas de Postgrado y educación continua que son ofrecidos directamente por la Universidad. Para los programas de postgrado que se ofrecen en convenio con otras instituciones se podrá establecer un porcentaje de acuerdo a cada programa.
  - El máximo porcentaje de beca, acumulando distintos beneficios, no excederá del 25%.
  - La Universidad otorgará los descuentos a los afiliados de la institución, y a sus cónyuges y familiares hasta el primer grado de consanguinidad (padres e hijos) a nivel nacional.

**SEXTA: Obligaciones Conjuntas**

Las partes se comprometen a poner la mejor disposición en el cumplimiento de los objetivos del presente convenio y resolver con el mejor espíritu las controversias que se deriven, o los asuntos no contemplados en el mismo.

**SÉPTIMA: Duración del convenio**

- 7.1. El presente convenio tendrá como duración de **5 años**. El lapso puede prorrogarse de mutuo acuerdo entre las partes.
- 7.2. Este se dará por terminado a juicio de las partes con notificación escrita por cualquiera



de ellas con al menos tres meses de antelación, para tal efecto las obligaciones adquiridas por las partes con anterioridad a la fecha de terminación deberán ser cumplidas en su totalidad.

**OCTAVA: Controversias**

Basándose en la buena voluntad como base fundamental de este convenio, para el caso de controversias derivadas de este acuerdo, las partes aceptan solucionarlas de manera directa a través del diálogo entre ellas, en primera instancia.

De persistir la controversia que no pudiese ser solucionada directamente entre las partes, éstas de manera libre y voluntaria la someten a los servicios de mediación que ofrece la oficina de Asistencia Jurídica de la Universidad Técnica Particular de Loja, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, a su respectivo reglamento como Centro, y a las normas que las partes creyeren convenientes, no podrá presentarse demanda si no existe un acta de imposibilidad de acuerdo.

**NOVENA: Vigencia**

Para constancia de lo actuado; en fe de conformidad y aceptación suscriben el presente Convenio de Cooperación Interinstitucional en dos ejemplares de un mismo tenor y contenido los comparecientes.

Para constancia firman las partes en la ciudad de Cuenca, a los dieciséis días del mes de octubre de 2009.



Dr. José Barbosa Corbacho  
RECTOR-CANCILLER (E) DE LA UTPL



P. José Luis Sánchez Aguilera  
RECTOR DEL COLEGIO  
"MENSAJEROS DE LA PAZ"