

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular Femenino Padre Luis López de la ciudad Durán, provincia del Guayas, durante el período lectivo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

Autora:

Crespín Maldonado, Miriam Elena Moserrate

Director:

Ruiz Ordoñez, Richard Eduardo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

CERTIFICACIÓN

Loja,

Mgs.

Ruiz Ordoñez, Richard Eduardo

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Particular Femenino Padre Luis López en la ciudad Durán, Provincia del Guayas, durante el período lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación Crespín Maldonado Miriam Elena Moserrate; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Ruiz Ordoñez, Richard Eduardo

DIRECTOR DE TESIS

Autoría:

Yo, Miriam Elena Crespín Maldonado, autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Miriam Elena Crespín Maldonado

O90894899-5

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Crespín Maldonado Miriam Elena Moserrate, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

F.....

Autora Crespín Maldonado, Miriam Elena Moserrate

090894899-5

AGRADECIMIENTO

A nuestro Dios por darnos la oportunidad de crecer y superar una etapa más de nuestras vidas. Por hacerme creer que todo es posible con dedicación y esfuerzo, a la Universidad Técnica Particular de Loja, Director de Tesis, a los Profesores y Asesores, que con paciencia y amor nos ayudaron a obtener los sabios conocimientos, para realizar el presente trabajo y conseguir este título Académico.

Miriam

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho cariño a mi Madre, hermanos: Janett, Francisco y Andrés al Instituto “Santa Mariana de Jesús” a la Fraternidad Marianita Laical que me apoyaron y ayudaron desinteresadamente a culminar con éxito mi carrera Universitaria de Magister, que con humildad y sencillez la pondré al servicio de la niñez, juventud, padres de familia, docentes y administradores educativos del país.

Miriam

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	PÁGINAS
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. La Gestión Educativa.....	6
2.1.1. Concepto.....	6
2.1.2. La Importancia.....	8
2.1.3. Componentes esenciales y claves de la Gestión Educativa.....	10
2.1.4. Tipos de Gestión.....	11
2.1.4.1 La Gestión Gerencial.....	11
2.1.4.2 La Gestión Estratégica.....	11
2.1.4.3. La Gestión del Conocimiento.....	11
2.1.4.4. La Gestión Administrativa.....	12
2.1.4.5. La Gestión Financiera.....	12
2.1.4.6. La Gestión Educativa.....	12

2.1.5. La Agenda de Gestión del Proyecto Educativo.....	13
2.2. Liderazgo.....	15
2.2.1. Concepto.....	15
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	16
2.2.2.1. Liderazgo Autoritario.....	16
2.2.2.2. Liderazgo Democrático.....	17
2.2.2.3. Liderazgo Paternalista.....	18
2.2.2.4. Liderazgo Burocrático.....	18
2.2.2.5. Liderazgo Transaccional.....	18
2.2.2.6. Liderazgo Transformacional.....	18
2.2.2.7. Liderazgo Servidor.....	19
2.2.2.8. Liderazgo Educativo.....	19
2.2.2.8.1. Características del Liderazgo Educativo.....	20
2.2.2.8.2. Liderazgo Situacional.....	22
2.2.2.8.3. Liderazgo de Apoyo.....	22
2.2.2.8.4. Liderazgo Directivo.....	22
2.2.2.8.5. Liderazgo Participativo.....	23
2.2.2.8.6. Liderazgo enfocado al logro.....	23
2.2.3. Liderazgo como fenómeno multidimensional basado en la confianza.	23
2.2.4. Desarrollo de Equipos de Alto desempeño.....	24
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....	25
2.3.1. Conceptos.....	25
2.4. Los valores y la educación.....	26
2.4.1. La importancia de los valores en la educación	28
2.5. La Educación.....	29

2.5.1. La importancia de la Educación para el Talento.....	30
2.5.2. Los procesos en la en la Educación.....	30
2.5.3. La calidad en la Educación.....	30
2.5.4. La evaluación en la Educación.....	31
2.5.5. La comunicación en la Educación.....	32
2.5.6. El proceso de comunicación y sus componentes.....	32
2.5.7. La comunicación Organizacional.....	33
2.5.8. El liderazgo en la Educación.....	34
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Participantes.....	42
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.....	46
3.2.1. Revisión Bibliográfica.....	46
3.2.2. Investigación de Campo.....	46
3.2.2.1. La Observación.....	46
3.2.2.2. La Encuesta.....	47
3.2.2.3. La Entrevista.....	48
3.3. Métodos y procedimientos.....	49
4. RESULTADOS.....	51
4.1. Diagnóstico.....	51
4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la.	
Gestión en liderazgo y valores.....	51
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	51
4.1.1.2. El Código de Ética.....	55
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	57
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	60
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	62

4.1.1.6. El Reglamento Interno.....	65
4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....	67
4.1.2.1. Misión y Visión.....	67
4.1.2.2. El Organigrama.....	70
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	70
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.....	74
4.1.2.5 Dimensión Pedagógica – Curricular y valores.....	75
4.1.2.6 Dimensión Organizativa operacional y valores.	76
4.1.2.7 Dimensión Administrativa y financiera y valores.	77
4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y valores.....	78
4.1.3. Análisis F O D A.....	79
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	79
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.....	81
4.1.3.3 Matriz F O D A.....	82
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	83
4.2.1. De los directivos.....	83
4.2.2. De los Profesores.....	97
4.2.3. De los Estudiantes.....	101
4.2.4. De los Padres de Familia.....	105
4.2.5. De la entrevista a Directivos.....	109
4.2.6. Matriz de Problemática.....	111
5. DISCUSIÓN.....	112
6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	120
6.1. Conclusiones.....	120

6.2. Recomendaciones Generales.....	121
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	122
7.1. Título de la propuesta.....	122
7.2. Justificación.....	122
7.3. Objetivos de la Propuesta.....	123
7.3.1. Objetivo General.....	123
7.3.2. Objetivos Específicos.....	123
7. 4. Actividades.....	124
7. 4. 1. Actividad número 1.....	124
7. 4. 2. Actividad número 2.....	125
7. 4. 3. Actividad número 3.....	126
7. 4. 4. Actividad número 4.....	128
7. 4. 5. Actividad número 5.....	130
7. 5. Localización y cobertura espacial.....	131
7. 6. Población Objetivo.....	131
7. 7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	132
7. 8. Presupuesto.....	133
7. 9. Cronograma.....	134
..	
8. BIBLIOGRAFÍA.....	135
8. 1. Guías Didácticas.....	135
8. 2. Textos.....	135
8. 3. Folletos, revistas, acuerdos.....	139

8. 4. Internet, referencias electrónicas.....	139
9. APÉNDICES.....	140
9.1. Encuesta a directivos.....	141
9. 2. Encuesta a docentes.....	144
9. 3. Encuesta a estudiantes.....	146
9. 4. Encuesta a padres de familia.....	148
9. 5. De la entrevista a directivos.....	150
9. 6. La misión y visión.....	151
9. 7. Fotos de la institución.....	152

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

PÁGINAS

Tabla 1. Población total Colegio: Docente, Directivo, Administrativo (Fuente Secretaria Colegio Particular “Padre Luis López”).....	37
Tabla 2. Población total por sexo: Docente, Directivo, Administrativo (Fuente Secretaria Colegio Particular “Padre Luis López”).....	37
Tabla 3. Población total por edad: Docente, Directivo, Administrativo (Fuente Secretaria Colegio Particular “Padre Luis López”).....	38
Tabla 4. Población total por título académico: Docente, Directivo, Administrativo (Fuente Secretaria del Colegio Particular “Padre Luis López”).....	39
Tabla 5. Población total de estudiantes periodo 2011 - 2012: (Fuente Secretaria del Colegio Particular “Padre Luis López”).....	39
Tabla 6. Población total de estudiantes por especialidad 2011-2012:(Fuente Secretaria del Colegio Particular “Padre Luis López”).....	40
Tabla 7. Población total de estudiantes por edad periodo 2011-2012:(Fuente Secretaria del Colegio Particular “Padre Luis López”).....	41
Tabla 8. Población encuestada de Directivos clasificados por sexo, edad y experiencia del Colegio “Padre Luis López”. Elaboración propia de la investigadora.....	42
Tabla 9. Población encuestada de Docentes clasificados por sexo, edad y experiencia	

del Colegio “Padre Luis López”. Elaboración propia de la investigadora.....	43
Tabla 10. Población encuestada de Estudiantes clasificados por sexo y edad del del Colegio “Padre Luis López”. Elaboración propia de la investigadora.....	44
Tabla 11. Población encuestada de Padres de familia clasificados por sexo y edad del del Colegio “Padre Luis López”. Elaboración propia de la investigadora.....	45
Tabla 12. Gráfico 1 Fuente: encuesta a Directivos de la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	83
Tabla 13. Gráfico 2 Fuente: encuesta a Directivos de aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	84
Tabla 14. Gráfico 3 Fuente: encuesta a Directivos de las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	85
Tabla 15. Gráfico 4 Fuente: encuesta a Directivos sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	86
Tabla 16. Gráfico 5 Fuente: encuesta a Directivos delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	87
Tabla 17. Gráfico 6 Fuente: encuesta a Directivos de la administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	88
Tabla 18. Gráfico 7 Fuente: encuesta a Directivos de habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	89
Tabla 19. Gráfico 8 Fuente: encuesta a Directivos sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.....	90
Tabla 20. Gráfico 9 Fuente: encuesta a Directivos de los organismos que integran la institución.....	91
Tabla 21. Gráfico 10 Fuente: encuesta a Directivos de Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	92
Tabla 22. Gráfico 11 Fuente: encuesta a Directivos de los departamentos didácticos y sus acciones.....	93
Tabla 23. Gráfico 12 Fuente: encuesta a Directivos la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden, acciones.....	95
Tabla 24. Gráfico 13 Fuente: encuesta a Directivos sobre el material de planificación educativa.....	96

Tabla 25. Gráfico 14 Fuente: Resultados de la encuesta a 15 docentes preguntas del del 1 al 7.....	98
Tabla 25. Gráfico 15 Fuente: Resultados de la encuesta a 15 docentes de las preguntas del 8 al 16.....	99
Tabla 26. Gráfico 16 Fuente: Resultados de la encuesta a 20 estudiantes con preguntas del 1 al 7.....	101
Tabla 26. Gráfico 17 Fuente: Resultados de la encuesta a 20 estudiantes con preguntas del 8 al 14.....	103
Tabla 27. Gráfico 18 Fuente: Resultados de la encuesta a 15 padres de familia con preguntas del 1 al 5.....	105
Tabla 27. Gráfico 19 Fuente: Resultados de la encuesta a 15 padres de familia con preguntas del 6 al 10.....	107
Tabla 28. Resultados de la entrevista a Directivos.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

PÁGINAS

Cuadro 1. Fuente Secretaria del Colegio Particular “Padre Luis López” Organigrama.....	70
Cuadro 2. Fuente elaboración propia de la investigadora Matriz F O D A.....	82
Cuadro 3. Fuente elaboración propia de la investigadora Matriz de problemática.....	111
Cuadro 4. Fuente elaboración propia de la investigadora Presupuesto de la propuesta.....	133
Cuadro 5. Fuente elaboración propia de la investigadora Cronograma de la propuesta.....	134

RESUMEN

Esta investigación tuvo el objetivo de evidenciar la aplicación de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” del cantón Durán Provincia del Guayas.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevista, observación y métodos como el exploratorio, descriptivo, cuantitativo y cualitativo, que ayudaron a evidenciar la falta de gestión gerencial y liderazgo en no saber aprovechar las posibilidades materiales, humanas para potenciar las capacidades de los líderes directivos y docentes,

Por eso es necesario formar una cultura en el cambio de actitud, para asumir un liderazgo integrado los valores personales e institucionales que fundamente y permita contribuir a elevar la calidad de la educación, hasta alcanzar una formación acorde a las exigencias actuales.

En conclusión nace la propuesta de formar y capacitar a directivos, docentes, estudiantes para generar una aproximación a un modelo de formación integral de Líderes de Excelencia a nivel educativo desarrollando valores esenciales para lograr un desempeño que garantice su éxito, mediante talleres prácticos y elementos que son manejables en las relaciones grupales.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica Particular de Loja siempre a la vanguardia de la investigación científica, hoy se plantea determinar la situación en la que se encuentran las Instituciones educativas con el proyecto titulado “Gestión, Liderazgo y valores en la administración de los centros educativos” Y se dirige a conocer la situación actual y a mejorar algunos aspectos de la Gestión, Liderazgo y valores en el Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” del cantón Durán. Provincia del Guayas.

El que está ubicado en la parte céntrica del Cantón Durán, localidad estratégica para todo tipo de gestiones, ya sean estas económicas, educativas, social, industrial, culturales, artesanales, etc. La Institución está inmersa en este medio socio-económico, donde se indica que la localidad tiene su base sólida para ser considerado Centro comercial e industrial, bancario, artesanal, etc. Puesto que en su mayoría las estudiantes realizan las pasantías en empresas establecidas en el Cantón. Lo que posteriormente favorecen a las egresadas del Colegio, porque son llamadas a formar parte de las empresas para que trabajen en ellas.

Los problemas sociales de la población durandeña son de un extracto más bien popular, siendo un grupo reducido el perteneciente a la denominada clase media baja. Lo que la mayoría de ellos trabajan es en labores artesanales, comercio informal, obreros, etc. Otros de los problemas que vale mencionar es en la proliferación de la delincuencia debido a un sin número de factores, tales como la falta de empleo, la migración, son inconvenientes que enfrenta nuestra sociedad.

Por ello el compromiso de la entidad educativa para la capacitación técnica de sus educandas por la amplia gama de los negocios y el comercio, de lo expuesto justifican la innovación de las especializaciones en el Bachillerato de Comercio y Administración, en las especializaciones de Contabilidad, Informática y Turismo

Ha venido brindando servicio a la sociedad durandeña durante 18 años, con los recursos humanos y físicos adecuados dando cabida a estudiantes. La

colaboración de su personal docente y administrativo ha sido fundamental para los logros y prestigio institucional alcanzados.

La expectativa surge debido a los desafíos actuales de la calidad de la educación y del servicio a la sociedad, donde el Colegio en los últimos tres años, ha experimentado varios cambios en el aspecto formativo y educativo, quien a su vez dentro de su filosofía y sus metas siempre se ha proyectado en formar a jóvenes con principios éticos, morales acorde a los avances tecnológicos y humanos.

El colegio tiene un buen nivel de organización cuenta con directivos y personal docente profesional, en la infraestructura ayuda mucho a la educación porque tiene suficientes espacios, que son de uso múltiples los cuales cumplen su propósito para lo que fueron creados, hay divisiones administrativas, departamentos, comisiones, sala de profesores, sala de videos biblioteca, laboratorios de las tres especialidades como Informática, Contabilidad y Turismo, tiene espacios recreativos, servicios básico, bar etc.

Hoy en día la educación y la sociedad exige que los planteles educativos sean eficientes y de calidad, es por eso que el Colegio se interesa en saber cómo se encuentran su estado de situación en gestión, liderazgo y valores que se imparten en el plantel, también porque no sean realizado este tipo de investigaciones, y el marco de referencia que estos puedan dar, ya que fortalecerá la competitividad educacional impartida en las diferentes instituciones. También sirve para guiar, orientar y educar, ya que está sumergido en una sociedad cambiante que fomenta incertidumbre, inseguridad y temor al cómo responder a las preguntas de la educación acorde para educar a la generación actual.

En cuanto a la situación educativa vigente de estos últimos años, se ha caracterizado por una exigencia de avances tecnológicos y de calidad, lo que han hecho entrar en crisis al colegio, por cuanto las autoridades del plantel a pesar de ser titulados no se han actualizado, igualmente sucede con algunos docentes no se han adaptado a algún modelo innovado de calidad, incluido a los padres de familia y las estudiantes que al usar los últimos adelantos tecnológicos,

reciben acontecimientos del mundo globalizado, y al no tener un juicio crítico experimentan y practican al ritmo de las influencias que creen son normales, allí radica una gran problemática para la Institución.

Debido a estas razones suficientes, el personal directivo, administrativo, docentes, están preocupados y por eso se justifica que se realice esta investigación, los cuales estén motivados para fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Institución, ya que es una buena alternativa de producir actitudes positivas, y pueda ser una Institución pionera de tener un ambiente agradable donde las personas que se eduquen salgan satisfechas por que se educaron en un colegio donde se vive y se aprecia lo justo.

Al realizar esta investigación tuve la factibilidad en varios aspectos, primero la facilidad del tema de Investigación por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, que me oriento en el desarrollo con una guía, textos de consulta, tutoría presencial y virtual, la que me permitió seguir un proceso de pasos para ir ejecutándolos como las técnicas investigativas de la encuesta, la entrevista y la observación, las que me sirvieron para obtener datos trascendentales , que luego los fui analizando detenidamente hasta obtener un resultado.

Luego la autoridad del plantel permitió a través de una acta de compromiso dar la factibilidad de desarrollar todas las actividades que se tenía que realizar y recomendó a todos los que pertenecen a la Institución para que se de apertura y facilidades en todas las áreas, incluidos el comité de padres de familia, el gobierno estudiantil, y la comunidad para que todos se sientan comprometidos en participar activamente en conocer la realidad, colaborando en todo aspecto.

La investigación que se realizó es de tipo exploratoria y descriptiva, ya que al ir desarrollando todo este proceso iba interpretando, analizando y describiendo con responsabilidad todas las situaciones que se me iban presentando, durante las visitas que realice al plantel utilice las observaciones, entrevistas, y encuestas. Es importante recalcar que al realizar las tabulaciones de las encuestas realizadas sacaba resultados de los aspectos investigados con datos porcentuales, tomándose en cuenta la cuantitativa y la cualitativa

En el objetivo general de la investigación se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación para medir la capacidad de satisfacción que dan a la sociedad, y como objetivos específicos: Se investigó todos los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Asumiendo una actitud crítica para ir seleccionando, procesando para presentar una información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores del centro educativo. En el cual si se determinaban los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativas.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este 'último es el eje transversal de la administración educativa detectando debilidades de gestión de liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas.

En cuanto al objetivo general de la investigación se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre un proyecto de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución del problema en el ámbito de un liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad en las instituciones educativas.

Esta propuesta es innovadora en nuestro medio porque ofrecerá pautas, procedimientos y estrategias de investigación, esto nos permitirá indagar buscando y encontrando información real con un plan de acción a corto plazo y para lo cual, necesitamos situarnos en un contexto cultural, social y formativo.

Después de haber realizado esta investigación he considerado que el tema es interesante y trascendental para la vida de la Institución y todos los procesos desarrollados en la gestión administrativa, los que tienen que ser de excelente calidad para obtener logros eficaces para desempeñarse con eficiencia por la competitividad de la educación vigente.

La propuesta es trabajar generando una aproximación a un modelo de formación integral de Líderes de Excelencia a nivel educativo desarrollando valores esenciales en el directivo y docente para lograr un desempeño que garantice su éxito en el Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” mediante talleres prácticos y otros elementos que son manejables en las relaciones grupales para fomentar un dinamismo de valorar esta propuesta como se describe en la tesis

Estos talleres prácticos pretenden potenciar a los líderes educativos del plantel, la formación y capacitación para que sepan reorientar su propia acción y la de sus seguidores, de modo que busquen respuestas eficaces a las necesidades propias, a las necesidades de las personas y en los ambientes educativos, desarrollar trabajos dinámicos y reflexivos que lleguen al corazón de las personas y promuevan el compromiso de cambio en la perspectiva de unas relaciones de mejor calidad.

Al leer esta investigación encontrarán que es necesario ser emprendedores, soñadores y arriesgados, pero aceptando los errores para ir transformándolos en virtudes hasta lograr un cambio e innovarse, sin olvidarnos que hay que saber ir de la mano con este cambio constante del sistema educativo junto a la tecnología para que no nos desplace, sino más bien convertirla en un instrumento que esté al servicio del proceso de aprendizaje mutuo.

También van a encontrar los referentes teóricos que servirán como base para otros estudios posteriores que son necesarios para ser un administrador de calidad que gestiona y lidera con el mundo de los valores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir como han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencias posibles.

2.1.1. Concepto.

Es la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, sus fundamentos es con la gobernabilidad, balances e integraciones, entre lo técnico y lo político en educación. Resolución de conflictos entre lo previsto y lo contingente, lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y de generalizar y amplificar los desempeños para la calidad educativa. Vinculada con la Innovación, exploración y explotación de mejora continua, Reflexión para la decisión, Liderazgo pedagógico, Visión de futuro. Comunicación y aprendizaje. Estrategias. *Buele Maldonado, Mariana (2011)*.

Con respecto a los diferentes conceptos investigados se refiere a la gestión como: Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. , *Pozner (2000:16)*

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir,

ordenar, disponer u organizar. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. Diligencia o conjunto de actividades que conducen al logro de un negocio o a la satisfacción de un deseo. *Enciclopedia editores Lexus, (2004: 37)*

Es uno de los elementos más abstractos contenidos dentro de cargos gerenciales modernos. Es algo muy similar a la ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Asimismo posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura los productos y el mercado. *Enciclopedia Británica (2006: 1125)*

Al leer los conceptos observo como punto de encuentro de estos autores, que se puede atribuir un carácter próximo a lo normativo, donde se reconoce por lo menos dos nociones claras: una vinculada a la administración y otra al gobierno, similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia y calidad hacia la dirección, a la participación colectiva. Entendida como planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar que provee una visión bastante elemental

Como un aporte personal puedo entender que la Gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, a través de un proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se deben lograr, creando la imagen de un resultado y producirlo, logrando consolidar un estilo característico que lo hace mejor que sus competidores.

Siendo su principal punto de apoyo la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados. Y que al ponerla en práctica necesariamente debe ir cuatro aspectos importantes como: estrategia, ejecución, cultura, y estructura, ya que representan la evolución de los conceptos tradicionales asociados al ciclo de administrar, considerando dimensiones más allá del simple logro de resultados, por ser una disciplina que se convierte en el mayor trabajo de un líder y al que debe considerársele como el elemento central de la cultura de cualquier organización.

2.1.2. La Importancia

Tener un poder de Gestión resulta sumamente importante en las Instituciones Educativas en la actualidad, ya que el constante cambio, sobre todo a nivel tecnológico, económico, político, sociales culturales etc. Esto obliga a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto a nivel interno o externo, sin embargo es necesario responder a las necesidades generadas para no caer en pérdidas que sean lamentables no solo para los propietarios o socios sino por todo el recurso humano de la organización.

No podemos olvidar que toda organización o institución tiene como propósito lograr que sea estable y valiosa, creando capacidad de crecimiento y desarrollo aumentando su nivel de credibilidad. La gestión se convierte entonces en una importante herramienta fundamental para la obtención de productos o servicios con metas eficientes que integren a la misma dentro de un mercado cada vez más competitivo.

“La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posible. “ *Nieto Cano, José Miguel (2008; 7)*

Los resultados positivos la intervención de una Gestión de calidad a través de una administración con responsabilidad en bien de los que ofrecen y reciben los

servicios porque su principal objetivo es servir de guía u orientación a todos los entes que participan activamente en la labor educativa, y la eficacia de la gestión, hasta alcanzar metas y objetivos, para el logro del éxito que esperan.

Es Importante por la característica del enfoque estratégico porque reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos. Enfatiza en la construcción o mejoramiento de Proyecto, Capacidad, Credibilidad Institucional, crea y comparte una visión inspiradora, no cambia la cultura, busca un nuevo conocimiento institucional más allá de un nuevo plan, establece la planificación, seguimiento y evaluación como un sistema integrado y toma de decisiones gerenciales. *Buele Maldonado, Mariana (2011)*.

Se reconoce que la gestión de muchas instituciones no es nada fácil e implica la toma de decisiones, desde la formalización como instituciones unipersonales o sociedades (especialmente por los compromisos que puedan asumir ante sus respectivas autoridades de control), hasta la misma gestión de un negocio, debido a que la misma cuenta con una estructura adecuada y con los recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos). Sin embargo, sus metas y objetivos se cumplen.

En la administración escolar aplicar la gestión educativa es importante porque permite: Revisar el modelo organizacional vigente posibilita detectar y analizar puntos neurálgicos, premisas y creencias que lo fundamentan llegando a reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que frecuentan los sistemas educativo, es la nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar; ya que tiene que ver con la Gobernabilidad.

Según el Ministerio de Educación describe la Importancia del programa de gestión institucional plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos.

2.1.3 .Componentes esenciales y claves de la Gestión Educativa

Son Esenciales y analíticamente distinguibles, porque operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Lo que Implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, que sirven para la reflexión, decisión y liderazgo.

- Liderazgo Pedagógico: Facilita concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras, buscar, negociación, cooperación y formación de los docentes.
- Aprendizaje organizacional. Procesos facilitan al equipo adquirir, compartir y desarrollar nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevas formas de observación. Supone el resultado de procesos de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa de retroalimentación permanente respecto a los logros, carencias y demandas. *Buele Maldonado, Mariana (2011).*

Después de analizar muchos aspectos entre dirección – gestión, concuerdo que existe una conexión directa entre estos dos términos y se complementan en la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar, el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

Teniendo como resultado que sirve para Mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor) Para fortalecer (eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.) Para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias) Según otro investigador en gestión de calidad o calidad de la gestión donde nos dice “Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes” “Si Ud. no puede definir operacionalmente calidad tampoco podrá medirla, y, si no puede medirla, tampoco podrá lograrla...”. *T.H.Berry (1992).*

2.1.4. Tipos de gestión

A continuación detallaré algunos tipos de gestión que en su oportunidad deberán ser ampliados pues merecen singular importancia entre ellas son: la gestión gerencial, la gestión estratégica, La gestión de conocimiento, la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión educativa.

2.1.4.1 La Gestión Gerencial.

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. Se trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011: 49)*

2.1.4.2. La Gestión Estratégica.

Tiene tres componentes esenciales analíticamente distinguible que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, ellos son: el pensamiento sistémico- estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional. Estos componentes implican y fomentan la integración de diversos saberes, prácticas y competencias porque se integran estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. *Buele Maldonado, Mariana (2011.)*

2.1.4.3 La Gestión de Conocimiento.

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. Puede ser utilizado como un recurso disponible para todos, como en las transformaciones educativas en Iberoamérica, con sus tres desafíos Democracia, desarrollo, e integración *Valdés, (1998; 242)*

2.1.4.4. La Gestión Administrativa.

Es un proceso a través de la cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad buena productividad y competitividad en el logro de sus objetivos propuestos. *Münch, (2011; 14)*

2.1.4.5. La Gestión Financiera.

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Son necesarias para una óptima dirección, la que nos sirve como un hilo conductor logrando una propuesta organizativa integral. *Vizcaino, (2010; 3)*

2.1.4.6. La Gestión Educativa

La Gestión Educativa dentro de sus dimensiones representa un conjunto de acciones desarrolladas por un equipo directivo, donde involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de la institución educativa, donde es una metodología básica que permite a los directivos manejar eficazmente la Institución, o “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral. *Münch, (2010; 19)*

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

Considero también que se le debe otorgar un apoyo y a la vez valorarla lo suficiente para que la gestión educativa sea considerada como un elemento sustancial del proceso de cambio que se pretenda instaurar en la vida de un centro escolar, como posibilidad de enriquecimiento y mejora de su funcionamiento, sino que debe ayudar a encontrar apoyos que justifiquen las mejoras.

En conclusión analizando cada uno de los tipos de gestión, entiendo que son procesos organizados que indican cómo deben funcionar, y que requieren especialmente un mando como los que están al frente de las Instituciones o empresas, como los gerentes, directivos etc. Siendo su único propósito cumplir lo que se han propuesto con calidad, eficacia y eficiencia para satisfacción personal y profesional.

2.1.5. La Agenda de Gestión del Proyecto Educativo

La gestión educativa es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones: atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el Proyecto Educativo de la institución. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse exclusivamente en una acumulación de acciones sino, por lo contrario, en lo prioritario en el momento justo.

Ha cambiada la clásica visión del directivo como un agente de administración y organización que tan solo aborda la conducción del plantel. Hoy en día el campo de la Gestión educativa ha adquirido nuevos significados y contenidos. En la actualidad se sostiene la importancia de que lo administrativo – organizativo debe estar al servicio de lo pedagógico y que para ello, se requiere de una gestión Institucional diferente a la que se venía manejando hasta hace muy poco.

Este giro completo en las ideas radica, entre otras cosas, en las profundas transformaciones sucedidas en las últimas décadas en torno a las características de la cultura, la economía, la tecnología y la política en el mundo. Estos cambios no se hicieron esperar, y rápidamente tuvieron eco en las Instituciones educativas. *Enciclopedia editores Lexus (2004; 212)*

Este nuevo enfoque permite no solo incorporar a la práctica nuevas teorías sino que también requiere por parte de los actores educativos nuevas formas de desarrollar el trabajo cotidiano. Es decir, se pasa de una mirada parcial y fragmentada de la realidad, a una visión total de la Institución Educativa,

considerándola como un complejo sistema constituido por elementos diferentes pero íntimamente relacionados entre sí.

Implica unir e integrar el concepto de Gestión con los de reflexión y acción, asentados recíprocamente en la racionalidad y en la creatividad, entidades no opuestas sino complementarias. El director y/o los equipos de conducción tienen, desde la responsabilidad de la gestión muchos problemas por resolver. Necesitan de una claridad conceptual para comprenderlos y en obvia consecuencia, identificar y desarrollar todas las estrategias de acción posibles para un mejor progreso de las tareas educativas.

Este conjunto de acciones implican la puesta en juego de un conjunto de saberes que vinculan la teoría y la práctica, la ética y la eficacia, la política y la administración en procesos que apuntan a un mejoramiento permanente de la tarea educativa la que contribuirá a que el equipo de gestión camine hacia una educación de mayor calidad y se materialicen en todas y cada una de las dimensiones de la Institución en los distintos momentos del ciclo lectivo y se caracterizan por:

- Involucrar en la transformación educativa no solamente a los docentes y estudiantes, sino al resto de los actores institucionales que forman parte del proceso educativo.
- Diseñar procesos de calidad para cumplir con las expectativas de logro estipuladas en la planificación Institucional.

Por eso se hace imprescindible aplicar desde esta perspectiva una agenda de gestión en la que se entrecruzan vertical y horizontalmente, los criterios de racionalidad y creatividad en las dimensiones Diagnóstica, Pedagógica, Curricular, Administrativa y Evaluativa de la Institución Educativa. Es entonces que al partir de la descripción expuesta he visto necesario ingresarla como un referente para la propuesta de esta tesis

2.2. Liderazgo

“El Liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther Msc. (2011:50).*

2.2.1. Concepto

El liderazgo y la gestión son elementos básicos en los procesos de la dirección organizativa, se vinculan con valores, propósitos, imaginación, motivación, transformación y trabajos en equipo que orientan hacia el logro exitoso. “Liderazgo es el factor humano que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de la motivación en las personas.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

Entre los estudios sobre los liderazgos que prevalecen en las instituciones se encuentran los que son evaluados según el grado en que contribuyen al logro de las funciones. Está el de Grid. “Una de las teorías de liderazgo más importante y aceptada es la que crearon Blake y Mouton, denominada Grid administrativo, o también rejilla o tablero administrativo.” *Münch, Lourdes Dra. (2011:151).*

Blake y Mouton, llegaron a la conclusión de que hay 81 estilos de liderazgo que son el número de rejillas que tiene en total el Grid; y, que 5 estilos básicos son puros pudiendo realizarse combinaciones entre ellos y dar origen a otros estilos, ellos son: el autocrático, country club, burócrata, transformador y situacional. “El nombre de Grid se origina en que los estilos de liderazgo se plasman en una gráfica en forma de rejilla o parrilla”. *Münch, Lourdes Dra. (2011:151).*

Se constituye al Liderazgo como una capacidad humana que permite influir en los demás y la clave será de cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. Pero en realidad el Líder es aquella persona que conduce

a otras en libertad, es el iniciador de una conducta social o dirigente con plena aceptación de un grupo y que posee unas características personales tales como inteligencia, nivel de educación, carisma, etc.

“Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado Enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir tres grandes enfoques Liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, y liderazgo servidor” *Guillen, (2006: 173)*.

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

2.2.2. Tipos de liderazgo

Cada tipo de liderazgo tiene sus aspectos positivos y negativos, las que son apreciadas cuando actúan como líderes y a través de sus relaciones interpersonales los cuales producen su efecto. “Cada miembro es líder en su área y va enriqueciendo su experiencia con el conocimiento del equipo de trabajo, se genera un aprendizaje permanente que hace posible no sólo una mayor efectividad, sino una mayor satisfacción y mejoramiento de la calidad relacional de los integrantes.” *Enciclopedia de la juventud. (2003:558)*.

2.2.2.1. Liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario basa su forma de ejercer sus ideales de una manera dominante y absoluta. Toma decisiones que muchas veces no requiere la consulta de sus subordinados ni tampoco busca justificarlas. “El líder autoritario da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita. (1998: 39.)*

Generalmente este tipo de líder es restrictivo y exige obediencia manteniendo supervisión constante a sus coidearios o participantes de su organización. Muchas veces puede tener reacciones negativas por parte de aquellos que lo rodean pues no fomenta la colaboración ni la participación de los demás. “Es común que las tareas se lleven a cabo lentamente. Y la iniciativa es virtualmente desconocida.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita. (1998: 41.)*

2.2.2.2 Liderazgo democrático

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

Un líder democrático sabe escuchar a todos los miembros de la organización, se retroalimenta de las ideas conjuntas, suele ser amistoso y permite la participación constante, motiva la colaboración y conoce un poco más de las personas que lo rodean como una clara muestra de consideración e interés por los demás. Este líder cumple correctamente la misión y visión propuesta. “Dos características distintivas del liderazgo democrático son su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita. (1998:51).*

2.2.2.3. Liderazgo paternalista

Un líder paternalista protege, habla de la participación pero no lo permite por él hace mejor que todos, resuelve todo, cree que no pueden, escucha pero no los considera para trabajar en conjunto. Se observa una dependencia, que es imprescindible su presencia, sin él no se hace nada por eso no desarrollan su creatividad.

Es el que hace énfasis en la gente por eso es afectivo y observa muy poco los resultados que son muy necesarios. “El liderazgo paternalista cultiva actitudes de

dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentimiento de responsabilidad personal". *Eloy Anello, De Hernández Juanita. (1998:43)*

2.2.2.4. Liderazgo burócrata

Es el que no se compromete, pero desea conservar su puesto, le interesa que los subordinados trabajen como les convenga con tal de eliminar los problemas y evitar situaciones que causen lo contrario. No tiene interés por la gente ni por los resultados.

Siempre esta en la oficina con muchos documentos que atender, su actuar siempre esta pegado a normas, reglamentos donde todos tienen que aceptar porque así se ha dispuesto "Dirigen a la organización desde su oficina (...) no son solidarios con sus colaboradores e inducen a que le sientan miedo no están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocados." *Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011:50).*

2.2.2.5. Liderazgo Transaccional

En su relación con el otro, establece objetivos alcanzables, por sus criterios de desempeño con recompensa, además se establece un intercambio donde ambas partes pueden sacar algo provechoso. "Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor sede su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo". *Guillen, (2006; 173)*

2.2.2.6 Liderazgo Transformacional.

Es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad, ayuda a tomar iniciativa, cooperar y aprender, genera confianza porque tiene visión de futuro logrando un compromiso en común hasta lograr su objetivo, goza de popularidad, "Es el que se define como una relación de influencia en la que en el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. *Guillen, (2006; 173)*

2.2.2.7 Liderazgo Servidor

Este líder puede ser una persona discreta que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo. Es el que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. *Guillen, (2006; 174)*

2.2.2.8. Liderazgo Educativo

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. *García. (2011)*

Es aquel que lleva un proceso educativo integral del entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social dentro de las Instituciones Educativas. *Enciclopedia editores Lexus, (2004: 102)*

Al analizar la definiciones de los autores encuentro que hay un sentido común de lo que es un líder, y de lo que lleva el liderazgo educativo en todos los niveles que participa, capaz de combinar en su gestión con la flexibilidad, con la estabilidad interna de la organización, y tiene pensamientos estratégicos y globales con la acción táctica, porque sabe conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos.

Además es motivador, creativo, tiene gran capacidad de dirección participativa, sus definiciones, conllevan a un análisis y solución de problemas, toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan varios valores intangibles de que disponen. Tiene una obsesión por la calidad, y lo ejecuta durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Como un aporte personal de liderazgo educacional, se logra con la aplicación de métodos, estilos, direcciones para dar pasó a una constante búsqueda colectiva de solucionar los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas. El liderazgo Educativo está en cualquier persona normal, que enfrenta problemas de dirección con espíritu colectivista y desarrolla una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hacen en la Institución que el labora.

2.2.2.8.1 Características del Liderazgo Educativo

El estilo de liderazgo prevaleciente en una Institución educativa es determinante por los resultados. Una de las teorías del liderazgo educacional más importante y aceptado es la que crearon Blake y Mouton, denominada Grid administrativo o también rejilla o tablero administrativo. Después de varios años de investigaciones, estos autores concluyeron que hay hasta 81 estilos de liderazgo, pero que, básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás. *Münch (2010: 152)*

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

El interés por las personas corresponde al eje vertical del Grid y el interés por los resultados aparece en el horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo. Sin embargo, existen cinco estilos predominantes que pueden manifestarse solos o combinados y son los siguientes: liderazgo del estilo country club o “paternalista”,

liderazgo del estilo “burócrata”, liderazgo del estilo “demócrata”, liderazgo del estilo “autocrático”, liderazgo del estilo “transformador”.

Es importante resaltar que en una Institución educativa pueden coexistir varios estilos de liderazgo aunque puede suceder lo contrario que prevalezca uno de los estilos en la mayoría de los directivos, confiriendo así estas características a toda la Institución, y lo verdaderamente importante del cuadro gerencial Grid es que ayuda al directivo a determinar su estilo de dirección y el estilo predominante en la Institución.

A continuación se presenta una síntesis de las características del líder 9.9 como un medio para mejorar que propone Blake Mouton en el texto *El modelo del cuadro organizacional Grid*:

- ★ Reconoce que la Institución educativa no es perfecta, pero se siente responsable de lo que puede hacer: reemplaza la crítica por la acción.
- ★ Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como él o aun mejores.
- ★ Escucha y respeta cualquier crítica.
- ★ No sacrifica a los demás por su propio bien.
- ★ Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.
- ★ Concentra sus energías de una manera coherente y planeada, en lugar de dispensarla y dividir las en pequeños compartimientos que lo ponen en conflicto.
- ★ Entiende que el ambiente que rodea la conducción de las organizaciones es abierto, y que la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional.

Para mi criterio el tipo de líder educativo es el que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, equidad, diversidad y la justicia social.

2.2.2.8.2 Liderazgo Situacional

Es importante recordar que el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional, el cual considera que éste depende de una gran variedad de factores, tales como el tipo y tamaño de la Institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y que el directivo debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades *Münch (2010: 154)*

Es importante resaltar que pueden coexistir varios tipos de liderazgo aunque puede suceder lo contrario que prevalezca uno, a continuación se describe algunas características.

2.2.2.8.3. Liderazgo de apoyo.

En el campo de la educación este tipo de liderazgo puede hacerse muy evidente en los dirigentes de área los cuales deben estar siempre atentos a las inquietudes de aquellos que es responsable para guiarlos de manera efectiva. “Líder que se preocupa por el bienestar y las necesidades personales de sus subordinados. Se caracteriza por ser accesible, por crear un buen ambiente de trabajo y por tratar a sus colaboradores como iguales *López, (2005)*.”

2.2.2.8.4. Liderazgo directivo.

En educación este tipo de liderazgo es primordial característica de los directivos de la unidad educativa ya que debe fijar las metas y parámetros a seguir sin

olvidar el cumplir y hacer cumplir las reglas. Debe predicar con el ejemplo y ser ejemplo a seguir. “El líder se centra en explicar como realizar la tarea y qué se espera de ellos, establecer los objetivos de desempeño, y hacer que se cumplan las reglas establecidas” *López, (2005)*.

2.2.2.8.5 Liderazgo participativo.

Este tipo de liderazgo permite en el campo de la educación trabajar conjuntamente en diferentes niveles de colaboración creando mejoras continuas en beneficio del proceso de aprendizaje que ofrece la institución. Este tipo de liderazgo debe ser evidenciado en el cuerpo docente y el grupo estudiantil. “Se caracteriza por solicitar la opinión de los subordinados, aceptar las sugerencias y fomentar la participación en las cuestiones que les afectan y en la toma de decisiones”. *López, (2005)*.

2.2.2.8.6 Liderazgo enfocado al logro.

La característica de este líder permite el desarrollo de progresos y visiones a futuro de las propuestas existentes, dentro del marco de la institución esta característica debería estar presente tanto el área directiva como de docencia. “El líder se centra en la fijación de objetivos, enfatizando el desarrollo del trabajo para su consecución y confía en las habilidades de los subordinados para alcanzar una alta ejecución de los mismos” *López, (2005)*.

2.2.3. Liderazgo como fenómeno multidimensional basado en la confianza

Las tres dimensiones del comportamiento del liderazgo forman parte de la misma realidad y aunque constituyen ámbitos distintos, pueden distinguirse, pero no pueden desligarse en cada acción particular. Una persona puede estar provocando la adhesión de sus colaboradores fruto de una buena capacidad para obtener los mejores resultados en acuerdos de negociación (dimensión científico – técnica), esta misma persona puede ser admirada por su capacidad para comunicarse o por su empatía (dimensión Psico – afectiva), y a la vez los

colaboradores pueden serleales por entender que tal persona es siempre veraz con los demás (dimensión ética). *Guillen (2006:178)*

Se puede deducir que la confianza en el líder, en cada una de las tres dimensiones que sustenta su liderazgo, se mantendrá siempre que no haya razón para la duda, para que se ponga en entredicho esta confianza. Cuando aparecen razones por las que dudar se deteriora la confianza, y con ella la relación. En este sentido se definía como una realidad dinámica.

Como conclusión se puede afirmar que los líderes comprometidos son seres que libremente se han empeñado en lograr algo, en producir un cambio, asumiendo la responsabilidad de su proyecto y de sus resultados. En consecuencia un grupo social jamás podrá cumplir sus objetivos si no es dirigido por uno de estos personajes; ya que se forma frente a las diversas circunstancias naturales o provocadas por el hombre; tal es así, que todo hecho teórico que podemos reconocer es producto de los líderes protagonistas y definidores de estos hechos.

2.2.4. Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la Institución. A continuación se menciona las cualidades deseables de un equipo directivo. *Münch (2010: 155)*

Unión. Un equipo integrado y unido permite trabajar con fluidez y eficiencia

Consistencia. El equipo debe comprender que la moral y el clima organizacional dependen de que sean estables en sus decisiones y actitudes.

Participación. La excelencia en los resultados requiere de la participación de todos los miembros de la organización.

Compromiso. Lograr el compromiso del personal exige involucrarse con la filosofía, los valores y los objetivos.

Visión, misión y valores compartidos. El conocimiento y práctica de los valores de la Institución y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad, y la gente son factores primordiales para generar el compromiso y la lealtad.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

2.3.1. Conceptos

El directivo cumple las siguientes características tiene responsabilidades que cumplir como: controlar, incentivar, solucionar los problemas internos y externos, fijar objetivos, metas a corto y largo plazo. Es la máxima autoridad y está encargado de que funcione bien, encargado de planear, ejecutar y supervisar la compañía, él es quien toma las decisiones importantes, en bien del lugar que está trabajando

El director es el representante de la institución educativa, es administrador de recursos, procesos pedagógicos, contribuye a la unidad y a la participación de todos. Debe ser líder activo para integrar y comprometerlos en las innovaciones que mejoren la calidez y calidad educativa. “El director es aquel que puede o debe dirigir una orden que debe ejecutarse. Porta un poder legítimo, legal y socialmente aceptado”. *Enciclopedia editores Lexus, Editores. (2004:116)*.

El Líder tiene algunas características como: Guiar a otros, persona comprometida. Es capaz de influir en los demás, su opinión es la más valorada, tiene autoridad moral, inspira confianza, capacidad de decidir, habilidad para conducir, consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, su Visión de futuro, marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y consigue ilusionar en la búsqueda de los mismos.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. El líder logra las transformaciones que exige el mundo cambiante, opta por el mejoramiento de la convivencia, da confianza y dinámica multidimensional para que todos adquieran mayor competitividad en el mundo. “Se considera que liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para guiar, orientar, dirigir y trabajar en equipo para conseguir fines comunes.” *Enciclopedia de la juventud. (2003:557)*.

Las fortalezas del líder son: sistema de valores y convicciones, confianza, seguridad, toma de conciencia y claridad conceptual de administración. “El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás en sus motivaciones y competencias.” *Guillén Parra, Manuel. (2006:171).*

Las fortalezas de la institución como el tipo de empresa, son sus valores, tradiciones, políticas y directrices que implica el entorno educativo fortaleciendo su identidad institucional. “La actitud que provoca el líder es la adhesión, imitación o seguimiento.” *Guillén Parra, Manuel. (2006:171).*

Las fortalezas de los subordinados son: necesidad de libertad o de orientación superior, asumir responsabilidades, seguridad, comprensión e identificación del problema, resolución y expectativa de participar en las decisiones. “Líder es el director jefe o conductor de un grupo social o de otra colectividad.” *Münch, Lourdes Dra. (2011:240).*

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

2.4. Los valores y la educación

Hoy en día el tema de los valores tiene una enorme vigencia. Se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad. Las iniciativas sobre valores están presentes en los colegios, las empresas, algunos medios de comunicación, etc., aunque se reconozca constantemente, existe la manifestación de conductas carentes de valores en todos los ámbitos, y la sociedad sufre las consecuencias de la falta de estos, y es una necesidad urgente de retomar ciertos valores que marcaron aciertos en todo ámbito cultural.

“Valores son cualidades muy especiales de los objetos que hacen a estos apetecibles. Son apreciaciones culturales, esencia de toda cultura, con

significación vital, con existencia ideal. Ejemplos: el bien, la verdad, la justicia, la belleza, valores vitales, utilidad, confort, etcétera.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther Msc. (2011:83).*

Pero reflexionando desde una perspectiva pedagógica, se podría decir que los valores sería una fuente de perfeccionamiento humano, que hace diferente a una persona íntegra de la persona que no lo es, porque se observa mucha diferencia por ejemplo: la persona íntegra tiene un gran corazón, es bueno, ama y que permite ser amada, aprecia, protege, busca el bien, es íntegra en su personalidad, tiene una serie de perfecciones que la hacen ser más humana pero con plenitud, como lo señala: “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. *López (2000: 34)*

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

En el Ecuador se toma la práctica de valores como un título del eje transversal en el currículo como referente conceptual que se van desarrollando en sus respectivas áreas los valores intelectuales, estéticos, los económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, el étnico-cultural etc. En la propuesta que desarrollan se refieren exclusivamente a los valores éticos: a aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituyen en sus referentes activos tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria social. *Reforma Curricular (2000: 113)*

De lo reflexionado se saca conclusiones de que los valores tienen ciertas características fundamentales como: Son armonizables (se enlazan unos valores

con otros integrando un solo perfeccionamiento), inagotables (los valores nunca se acaban), objetivables (se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretas ósea se pueden conocer), universales (son asequibles a todos, aunque algunos no los reconozcan), jerarquizables (pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al ser humano). Y pedagógicamente hablando, el criterio hace objetiva la jerarquización ya que algunos perfeccionan más la parte corporal, otros perfeccionan más el espíritu, y otros integralmente.

Se habla de la dignidad y de los valores de distintos grupos; Las empresas pugnan por la calidad y proliferan los cursos de autoestima, liderazgo democrático y de la acción directiva. También es común ver que las Instituciones educativas, las empresas hagan explícito el “ideario” educativo o laboral que inspira su trabajo y que por medio de carteles pongan por escrito y a la vista: la misión, la visión y los valores.

2.4.1 La importancia de los valores en la educación.

Es importante la Educación en valores porque abarca todas las dimensiones del ser humano por lo tanto debemos promover una educación vivencial y trascendental donde todos debemos ser modelos con actitudes positivas desarrollándolas en todo lugar. Esta concepción está abierta en todas las áreas de estudios desarrollados en los centros educativos del País, por lo que los maestros y administradores educativos, deben apoyar con esta tarea, realizando todo esfuerzo necesario para estar capacitados en todo sentido. Así nuestra niñez y juventud estarán perfiladas por los valores y tendrán posibilidades de ser capaces de decidir su propio destino personal y social. “La educación de excelencia es, finalmente educación en valores.” *Chavarría Olarte, Marcela (2007:83)*

Es una instancia de crecimiento personal, influye en el comportamiento humano, ético y moral, formando personas críticas y responsables, capaces de propiciar alegría, satisfacción optimismo y felicidad a quienes los rodean. De esta manera los valores nos orientan en la vida, nos hacen comprender y estimar a los demás, pero también se relacionan con la imagen que vamos construyendo de nosotros

mismos, facilitando una relación madura y equilibrada con las personas y las cosas. “Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello.” *Chavarría Olarte, Marcela. (2007:68)*

2.5. La Educación

Concepto de la educación.- La educación es un es proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que le permita desarrollarse eficientemente en la sociedad. *Jiménez (2011:30)*

Es un proceso de sociabilización del hombre, para poder insertarse de manera efectiva en ella. Proviene del Latín: educar, que tiene dos significados. Por un lado, significa criar, alimentar y nutrir; pero por otro lado, significa conducir, llevar. La conceptualización del término de Educación es considerada también en el ámbito y las condiciones educativas que se analicen.

Por otra parte, cabe destacar que la sociedad moderna otorga particular importancia al concepto de educación permanente o continua, y establece que el proceso educativo no se limita a la niñez y juventud, sino al ser humano que debe adquirir conocimientos a lo largo de toda su vida.

2.5.1 La Importancia de la Educación para el talento

La importancia de la educación para el talento es porque todos somos talentosos en potencia. Cada vida humana trae consigo posibilidades profundas de desarrollo, buscando fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Una persona ejerce una influencia ordenada y voluntaria sobre otra, con la intención de formarle.

La Educación y talento, son dos conceptos estrechamente unidos; el primero conduce al segundo. La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento de todas las facultades humanas, y el talento es una aptitud natural para hacer alguna cosa, como lo afirma un gran educador en un

congreso.” La educación para el talento es por definición es educación de calidad de toda la sociedad para el despliegue de las potencialidades de todos sus miembros y el logro de uso pleno de toda la capacidad distintiva del ser humano: la de pensar y sentir, crear e innovar, describir y transformar, es expresión de humanismo y respeto por el hombre”. *Ferreiro (2001)*

2.5.2 Los Procesos en la Educación

La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus.*, el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. *De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE 2001)*

Puede decirse que la educación es un proceso de capacitación de los individuos que les permitirá actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida poniendo en práctica toda experiencia adquirida hasta ese instante. De igual manera permite la integración social que desarrolla el sentimiento espiritual del individuo y lo define como una persona capaz de comprender y amar a su medio y a sus semejantes creando un ambiente de comunidad en donde ideales y aspiraciones rutinarias se relacionan para tomar conciencia de los problemas que los bloquean.

2.5.3 La Calidad en la Educación

Mirando la Calidad Institucional con orientación administrativa, desde hace varios años, el concepto de calidad ha estado presente en las empresas, y poco a poco se ha venido introduciendo en las Instituciones educativas. Si antes las Instituciones educativas preferían usar el término excelencia académica ahora se habla con más naturalidad de calidad en el servicio, término importado del sector empresarial.

En el campo educativo: Calidad Educativa es el ofrecimiento de la mejor educación posible a los alumnos, en forma directa: y al bienestar de la sociedad, a través de sus egresados. La cual nos indica que el cliente por satisfacer no

necesariamente es la persona que recibe el servicio educativo, sino la sociedad. En esencia, la evaluación de la calidad educativa debe considerar cuatro aspectos: La calidad del desempeño educativo, el logro de los objetivos curriculares, la satisfacción de los alumnos y el seguimiento a egresados. Un modelo de calidad educativa refleja un conjunto de valores y se caracteriza en ser sólido en valores y propicia el desarrollo integral. *Chavarría (2007:24)*

Esto implica necesariamente cambiar tradiciones, por muchos años arraigadas en el quehacer diario; es indispensable trabajar en equipo en todos o cualquiera de los niveles posibles, esto constituye una clave en el proceso del logro de una educación de calidad.

2.5.4. La Evaluación en la Educación

Evaluación Educativa.-Es el mecanismo por el cual una institución puede estar recibiendo información constante sobre la forma en cómo avanza la gestión integral de la educación impartida por ella, de la calidad que puede generar en la formación de sus estudiantes. *Evaluación de Instituciones Educativas por Valenzuela (2009:15)*

Al buscar en un diccionario el significado de la palabra evaluación se encontró la siguiente definición "Acción y efecto de evaluar" (Real Academia Española, 2001. p. 1012) Pero al buscar la palabra Evaluar se encuentra la siguiente explicación "Señalar el valor de algo...Estimar, apreciar, calcular el valor de algo...Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos de los alumnos" *Real Academia Española, (2001. p. 1012)*

La evaluación contribuye a mejorar la educación y, en cierta forma, nunca se termina, ya que cada actividad que realiza un individuo es sometida a análisis para determinar si consiguió lo buscado. Es un término de frecuente uso en nuestra vida diaria y más para aquellas personas que nos dedicamos a la educación.

2.5.5 La comunicación en la Educación

Para comprender la comunicación se inicia entendiendo de que somos seres que necesitamos comunicarnos y que la profesión del educador es impregnada por la comunicabilidad, sabemos que no es sencillo pero cuando se lo logra es tener una satisfacción llena de energía que se traduce en lo siguiente: se vive la alegría del encuentro, se goza de la mirada, del gesto, la construcción de la palabra y la preciosa sensación de ir creciendo juntos en el discurso y en las prácticas de aprendizaje, eso es entender la comunicación dentro de la Educación.

Como referencia dice un autor sobre la comunicación “Entiendo que la comunicabilidad es como la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje: la Institución con sus docentes, estudiantes y el contexto, los docentes entre sí y con los estudiantes, los estudiantes entre sí y con los medios, los materiales y el contexto; en fin de cada uno (docentes, estudiantes, encargados de la gestión del establecimiento) consigo mismo” *Prieto, (2004: 49)*

Toda Institución dedicada a ofrecer alternativas para el aprendizaje, comunica siempre, diferentes lenguajes y medios. Pero la tarea del educador debe consistir en comunicar o crear un ambiente educativo donde se construye sobre la base de la serenidad, tolerancia que significa una relación en la cual me siento bien con el otro, ya que se van abriendo caminos a la expresión.

2.5.6. El proceso de comunicación y sus componentes

La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control, cuya eficacia radica en eliminar los ruidos que pueden distorsionar el propósito comunicacional. La eficacia o fidelidad de la comunicación está sujeta a estrategias, ya que puede estar destinada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe, como lo dice un autor “La comunicación es un proceso con reglas definidas, que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive”. Según *Berlo, (1973)*.

La clave de un proceso educativo está en gran medida en la capacidad de comunicación del educador, como recurso para lograr la calidad humana, donde expresa con sus gestos, movimientos, interactúa, se relaciona, goza, se proyecta, afirmando su propio ser al acercarse al otro.

Emisor, fuente o codificador del mensaje: es quién inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene un mensaje, información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra o a varias personas.

Receptor o decodificador: es la persona o grupo de personas que por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad importante de receptores, por ejemplo cuando se dirige una circular a todos los miembros de la organización o puede haber sólo uno, cuando se habla de algo, en privado, con un compañero.

Mensaje: está compuesto por un código que es el producto físico real de la fuente codificadora y un referente que es el propósito de lo que se va a transmitir. Al hablar, el habla es el mensaje, al escribir, lo es la escritura, al gesticular, los movimientos de la cara, brazos, expresiones, etc. son el mensaje. El mensaje se debe estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor, ya que, si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación.

2.5.7 La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual el individuo, o una subparte de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte de la misma. “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Según *Fernández Collado (1991)*,

La comunicación tiene el propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hacer referencia a las causas que motivan su envío y a las funciones específicas que sirve. Es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. De acuerdo con *Goldhaber (1998)*,

La comunicación debe ser efectiva dentro y fuera de toda institución educativa la cual debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumental. Ya que uno de sus principales objetivos es el de comunicarse con el exterior, evolutiva porque enfatiza la comunicación imprevista, que se va generando dentro de una organización, y a la vez flexible para manejar los distintos canales.

La comunicación organizacional: mantiene un autor que esta “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis la Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Para *Goldhaber (1998)*

Para quienes ejercen tareas operativas, ya que pueden entender la razón de su función dentro de la organización, como para quienes ejercen tareas de dirección, ya que si se desea que la organización posea cierto grado de excelencia, sus directivos deberán analizar los complejos procesos de la comunicación y comprender la importancia de utilizarla correctamente para el logro de los objetivos organizacionales.

2.5.8 El liderazgo en la Educación

El liderazgo es fundamental en la administración, el gestor necesita conocer cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, es una influencia interpersonal ejercida en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso las educativas. *Chiavenato (2004)*.

En el marco de acción del sistema educativo, existe la tendencia a utilizar indistintamente los términos dirección, liderazgo y gestión cuando se hace referencia a la administración de centros educativos. Claro está como lo plantean que por la naturaleza de sus funciones, dichas concepciones son diferentes, más no excluyentes. La dirección básicamente se refiere a la realización de funciones normativas y operativas; por su parte, el liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas. Pascual, citados por *Borrell y Chavarría (2001)*,

Los citados autores consideran ambos términos complementarios, necesarios e interdependientes. Por otra parte, afirman: “no es posible el ejercicio del uno sin lo otro”. Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no lideran. El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable. Una dirección sin liderazgo carece de legitimidad y sostenibilidad en sus acciones.

Un líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida Smith y Andrew, citados por *Borrell y Chavarría, (2001)*.

Como conclusión general se establece que en los establecimientos educativos es donde se concretizan los temas anteriores y deben rendir cuentas como el de presentar y ser conocidos públicamente todo lo que realicen, ya que la formación que ellos imparten es muy cuestionante, por que se desconoce de quienes son los responsables, que clase de educación formativa a nivel intelectual entregan, en base de que conocimientos prácticos, y si el clima institucional es satisfactorio y estimulante para los que se preparan allí, sin perder de vista estas son las personas que se van a insertarse en la sociedad como uno más de ella.

3. METODOLOGÍA

Se utilizó como escenario El Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” del Cantón Durán, se encuentra ubicado en las calles Atahualpa 125 y Loja del cantón Eloy Alfaro Durán, provincia del Guayas. Se seleccionó esta institución por su tradición histórica de calidad y por ser considerada, en la actualidad, como uno de los mejores planteles de la comunidad, otro factor que se consideró fue su ubicación geográfica, porque se encuentra situado en el lugar de trabajo de la investigadora, disposición que favoreció la aplicación de instrumentos y recolección de información.

El Colegio fue creado por la Lcda. Ángela Eduviges Criollo Echeverría, en el año de 1993, la misma que era directora y propietaria de la escuela Particular. “Mons. Enrique Julhes”. Con los niveles pre-primario, primario, Y viendo la necesidad de que en la localidad faltaban Instituciones de nivel medio y la solicitud de los señores padres de familia, crea el Colegio Mixto Particular “Padre Luis López” pero luego quedo solo de señoritas. Su Rectora es la misma propietaria, funcionando con el Ciclo Básico y Bachillerato en Comercio y Administración, Especialización: Contabilidad y Administración – Aplicaciones Informáticas - Información y Comercialización Turística

Actualmente esta Institución es anexa a la Escuela Mons. Enrique Julhes, cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante su propuesta de educación Integral. Recursos que permiten responder a las exigencias de la sociedad cultural en el campo laboral y de educación superior. Más aún cuenta con distinguidos maestros y maestras en el campo profesional, sobre todo de gran calidad humana. Para lograr el desarrollo del pensamiento de las adolescentes, utilizan el Modelo Constructivista para lograr un desarrollo integral de la alumna en base a las experiencias, destrezas, habilidades, valores y aptitudes.

A continuación vamos a conocer el porcentaje total de la Población del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Tabla 1**POBLACIÓN TOTAL**

Docentes, Directivos, Administrativo del Colegio Particular “Padre Luis López”

POBLACIÓN TOTAL DEL COLEGIO PARTICULAR FEMENINO “PADRE LUIS LÓPEZ”	35
POBLACIÓN TOTAL DOCENTES	25
PERSONAL DIRECTIVO	6
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4
TOTAL	35

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”**Tabla 2****POBLACIÓN TOTAL**

Por sexo de directivos, docentes, administrativos

POBLACIÓN POR SEXO	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVO Y SERVICIO	SUMAN	%
FEMENINO	5	22	2	30	86%
MASCULINO	1	3	2	5	14%
TOTAL	6	25	4	35	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Se puede apreciar en la tabla 2 que la mayor parte de población son del sexo femenino en los directivos, docencia y administrativo, marcando una diferencia donde predominan las mujeres. No así en la población administrativa y servicio donde se observa que hay dos varones donde marca un equilibrio positivo en función de interrelación participativa de los dos sexos que se complementan al compartir sus valores que posee cada uno.

El ingreso de mujeres a los puestos de dirección en las Instituciones Educativas, es que nos habla y nos permite apreciar de un modelo de liderazgo femenino, es decir que las mujeres tienen una manera, una forma, un estilo de desempeñar el poder, de ejercer influencia en las organizaciones.

Tabla 3**POBLACIÓN TOTAL**

Por edad de directivos, docentes, administrativos

POBLACIÓN TOTAL POR EDADES	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
26-27		2	
28-29		4	
30-31		5	1
32-33		2	1
34-35		4	1
36-37		3	1
38-39	2	3	
40-41	1	1	
42-43		1	
44-45	1		
46-47-48-49			
50 -51			
52-53-54	1		
56-57-58	1		
TOTAL	6	25	4

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino "Padre Luis López"

Al realizar el análisis de la **Tabla 3** se puede apreciar que la población de docentes es extensa por sus diferentes edades que va desde los 26 hasta los 45 años de edad. Lo que nos indica que el personal es joven con facilidad para ir proyectándose en diferentes cambios en el ambiente educativo.

Se puede observar que en los directivos hay diversidad de edades donde su participación ayuda a intercambiar lo nuevo que se está proyectando en el ámbito educativo junto a la experiencia que ayuda a armonizar el quehacer educativo al ejercer estos compromisos. Como resultado se observa que todas las edades son importantes para desenvolverse en la educación y que es una profesión en donde predomina el número femenino. Se puede decir que el Colegio permite laborar a todos y no separa a nadie por la edad que tenga.

Tabla 4**POBLACIÓN TOTAL**

Por título académico de directivos, docentes, administrativos

POBLACIÓN TOTAL CON TÍTULO ACADÉMICO	Profesores de Segunda Enseñanza	Lcdos. en Ciencias de la educación	Diplomado Especialización Masterado	Otras Profesiones	TOTAL
DIRECTIVOS	1	3	2		6
DOCENTES	14	9	2		25
ADMINISTRATIVO		1		3	4

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Como podemos observar en la **Tabla 4** se evidencia un nivel académico un poco aceptable de directivos, docentes y administrativo a la vez se evidencia que tienen un título que los respalda profesionalmente, lo cual marca un respeto y consideración a los que se van a educar en este Plantel.

Pero también se debe considerar que el nivel académico de los estudios superiores de tercero y cuarto nivel son muy escasos tanto en los directivos, como docente, Administrativos ya que existen muchos que solo son Profesores de Segunda Enseñanza lo que les hace difícil adaptarse a cualquier innovación que se proyecte a nivel educativo.

Tabla 5**POBLACIÓN TOTAL**

Estudiantes del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES PERIODO 2011-2012	245
Octavo Curso Básico	45
Noveno Curso Básico	47
Décimo Curso Básico	46
Primer Curso Común	36
Segundo Curso de Bachillerato	35
Tercer Curso de Bachillerato	36
TOTAL	245

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Como se puede apreciar en la **Tabla 5** el Colegio es femenino y marca un liderazgo absoluto de mujeres y su objetivo final es afianzar la identidad para que vayan adquiriendo confianza, seguridad, firmeza de mujeres emprendedora con libertad. Decían al darnos el total de estudiantes que son pocas pero con mucha calidad en su formación. Valorando su identidad femenina acorde con la realidad del mundo y de la problemática adolescente, donde todos tienen iguales derechos para prepararse y ser jóvenes competentes.

En cuanto a la cantidad de estudiantes por curso, eso es parte de la política del plantel, que tiene un límite de estudiantes en cada curso, para que su formación sea personalizada y esta dentro del parámetro como institución educativa particular, también porque permite diferenciar a cada una como un potencial de talentos.

Tabla 6

POBLACIÓN TOTAL.

Estudiantes por especialidad del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

DISTRIBUCIÓN POR ESPECIALIDAD	Segundo de Bachillerato	%	Tercero de Bachillerato	%
CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN	19	54%	20	56%
APLICACIONES INFORMÁTICAS	9	26%	8	22%
INFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICAS.	7	20%	8	22%
TOTAL	35	100%	36	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Realizando el análisis de la **Tabla 6** de la distribución por especialidad, las estudiantes no fueron encuestadas pero es necesario recalcar su opción por estas áreas de formación. Se inclinan más por la especialidad de Contabilidad. De acuerdo a la estadística observada se considera que esta carrera técnica ayudará a las futuras egresadas a ingresar al mercado laboral por las competencias que se desarrollan en el área académica y de formación profesional con miras a

mejorar la calidad de su vida y su comodidad. Se conoce que desde el próximo año lectivo va a funcionar como colegio mixto y se está modificando muchos aspectos en el nivel académico, estructural, etc.

Tabla 7

POBLACIÓN TOTAL

Estudiantes por edades del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López

DISTRIBUCIÓN DE ALUMNAS POR EDADES		
EDAD / AÑOS	NÚMERO	PORCENTAJE
11	29	12%
12	34	14%
13	33	13%
14	38	16%
15	42	17%
16	38	16%
17	26	11%
18	4	1%
19	1	0%
TOTAL DE ESTUDIANTES	245	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

En el análisis de la **Tabla 7** se observa cómo están distribuidas las estudiantes por edades desde el 8vo Curso de Básica hasta el 3er Curso de Bachillerato, las que se encuentran en las edades correctas de su desarrollo como adolescente de la Temprana (11-14 años) de la Media (15 -18 años) y la Tardía (más de 18 años) Las estudiantes de este plantel están preparadas para desarrollar en su periodo adolescente algunas capacidades a nivel intelectual, emocional y social.

Se puede argumentar que en la edad, todos están dentro del parámetro normal, en cuanto a la experiencia y al profesionalismo de los docentes les falta prepararse para afianzar una carrera profesional en el espacio educativo, es necesario ver la realidad del plantel investigado. En el área gestión liderazgo de la Institución investigada que son las tablas de datos del grupo que participo en la investigación.

3.1 Participantes

El tipo de muestra utilizada fue intencional. Para la elección de informantes se determinaron los siguientes criterios: jerarquía, categoría, experiencia y preparación académica. Es necesario destacar que la aplicabilidad de cada uno de estos aspectos dependió del rol de los actores dentro de la organización. Las personas que participaron en el presente proyecto de investigación fueron las siguientes: 2 Personal Directivo, 4 Directores de Área, 15 Docente, 20 estudiantes y 15 Padres de Familia. Para lograr dicho propósito se han encuestado un total de 56 personas, habiéndose obtenido los siguientes resultados.

Tabla 8

POBLACIÓN ENCUESTADA

Personal directivo clasificado por sexo, edad y experiencia.

FUNCIÓN	S E X O		EDAD	EXPERIENCIA	%
	HOMBRES	MUJERES			
Rectora	0	1	56 – 58	28 - 30	50%
Vicerrectora	0	1	52 – 54	23 - 25	
Director de Área	1	0	44 – 46	23 - 25	
Directora de Área	0	1	41 - 42	18 - 21	50%
Directora de Área	0	1	39 - 40	14 - 15	
Directora de Área	0	1	37 - 38	13 - 14	

Fuente: Directivos del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Se puede destacar que en la tabla de resultados se aprecia que la mayoría son del sexo femenino y oscilan edades que van desde 37 a 58 años, e incluso se puede apreciar existe una experiencia de muchos años de servicio y se encuentra equilibrada con un 50% cada grupo, es decir que se cuenta con un Personal Directivo femenino las cuales tienen un amplio historial de formación académica, con una concepción de liderazgo, tienen un papel protagonista no sólo para desempeñarlo de una forma más oportuna, sino también cómo para desarrollar un tipo de liderazgo más colaborador, consensuador, dialogante y participativo, propio del sexo femenino

Al analizar a los Directores de área se observa una trascendencia amplia en cuanto a experiencia como docentes y es por eso que ellos con la función que desempeñan, ha de ser más elocuente de brindar un mejor servicio al plantel donde promueven el proceso de mejoramiento, motivan a la capacitación, seleccionan y recomiendan los procesos didácticos más convenientes, propiciando la investigación y experimentación, aprueban los planes de trabajo, evalúan e informan.

Tabla 9

POBLACIÓN ENCUESTADA

Personal Docente por sexo y edad y experiencia

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO	S E X O		EDAD	EXPERIENCIA	%
	HOMBRES	MUJERES			
		13	29 - 38	11 -17	87 %
	2		30- 42	13 - 22	13 %

Fuente: Personal docente del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Al analizar la tabla estadística de los docentes se evidencia que de 15 personas investigadas 13 son femeninas que corresponden al 87 % Edad 29-38 con una experiencia docente de 11-17 años. Luego se observa a 2 docentes masculinos que le corresponde al 13 % Edad 30 - 42 con una experiencia docente de 13-22 años por investigaciones anteriores se ve que las mujeres tienen más aptitudes para la enseñanza que los hombres.

Al observar el cuadro estadístico se ve que el personal docente masculino son personas de más edad, y al indagar nos decían que dentro de las políticas del plantel se establece que por ser femenino optaban por la docencia femenina para incentivar el liderazgo de la mujer en el ámbito profesional, es decir que existían mujeres con títulos profesionales y estaban ejerciendo una cátedra. Predomina el sexo femenino, ejemplo de disciplina y trabajo responsable por su formación académica, planificaciones de calidad, utilizan técnicas, procesos y se dirigen con respeto a la dignidad e integridad personal, valorando y estimulando el protagonismo de sus educandas.

Tabla 10**POBLACIÓN ENCUESTADA**

Población Estudiantil por sexo y edad

ESTUDIANTES	S E X O		EDAD	%
	HOMBRES	MUJERES		
8º Año Básico	0	6	12 -13	30%
9º Año Básico	0	7	13 -14	35%
10º Año Básico	0	7	14 - 15	35%

Fuente: Estudiantes del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”**Elaboración:** Lic. Miriam Crespín Maldonado

Descripción: De las 20 estudiantes seleccionados para la muestra, todas son mujeres cursan el 8º, 9º y 10º años de educación general básica y sus edades fluctúan desde los 11 hasta los 15 años. La experiencia de ellas como estudiantes de este plantel es la participación estudiantil interna y externa obteniendo reconocimientos públicos por la excelencia académica que han demostrado.

Al observar la tabla estadística se describe que todas son mujeres por el tipo de plantel y que sus edades son las adecuadas para desenvolverse en el curso al que pertenecen. Desde la psicología evolutiva se encuentran en la edad idónea, lo que repercutirá en la asimilación de los proceso cognitivo. Además existe un desenvolvimiento que con tan temprana edad ya pertenecen al Gobierno estudiantil, practicando allí su liderazgo femenino

Otro argumento que es bueno mencionar es que al escoger este grupo de estudiantes una gran parte pertenecía a las directivas del curso y otras estaban como delegadas en el Gobierno Estudiantil del Plantel. Equivalente a una formación en liderazgo participativo y democrático desde una temprana edad.

Tabla 11

POBLACIÓN ENCUESTADA

Padres de Familia por sexo y edad

SUJETO	FUNCIÓN	EDAD	SEXO
4	Padres de familia de 8vo curso	29-31	Femenino
1	Padres de familia de 8vo curso	30	Masculino
2	Padres de familia de 9no curso	30 - 32	Femenino
3	Padres de familia de 9no curso	31 - 32	Masculino
4	Padres de familia de 10mo curso	32 - 36	Femenino
1	Padres de familia de 10mo curso	34	Masculino

Fuente: Padres de Familia del Colegio Particular "Padre Luis López"**Elaboración:** Lic. Miriam Crespín Maldonado

Se evidenció que de las 15 personas que representan a los Padres de familia, 5 corresponden al sexo masculino y 10 al sexo femenino, predominando las mujeres. Cabe destacar que sus edades son de adultos jóvenes, y por sus edades se puede observar que se proyectan a ayudar a crecer a sus hijas siendo renovable su mentalidad a los nuevos acontecimientos para acompañar a sus hijas adolescentes.

Se puede apreciar en la tabla estadística que hay un porcentaje mayor de padres de familia del sexo masculino que están en la edad de 31- 32 años del 9no curso. Y al recoger sus datos decían que tenían a sus hijas por la seguridad que prestaba el plantel para su crecimiento integral en muchos aspectos. También por el personal docente femenino que influye en conocimientos y la formación de su sexo.

Algunos pertenecen al comité central de Padres de Familia, a la directiva de cada curso, también participan en los torneos relámpagos de fútbol del plantel a nivel de padres de familia. Desarrollando un liderazgo de ser los colaboradores directos para el mejor cumplimiento de las actividades educativas, como realizar gestiones, participar en todos los eventos y a la vez cumplir sus funciones de verdaderos educadores ejemplares.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

El material didáctico que se utilizó son los de investigación y los tecnológicos, los cuales sirvieron para desarrollar todo este proceso. En atención a los fines planteados en la investigación y es necesario formular un procedimiento concreto para proporcionar, garantizar resultados válidos, confiables y coherentes.

3.2.1. Revisión Bibliográfica

Consistió en realizar una exhaustiva consulta y clasificación de libros, artículos técnicos, documentos de archivo, revistas de especialidad, disertaciones, fotos, carta de solicitud de permiso para realizar la Investigación, acta de compromiso de la Institución para colaborar con el proyecto, además los siguientes aportes como: Guía didáctica o instructiva para la elaboración de tesis proyecto Grado I y II de la Universidad Técnica Particular de Loja. La tutoría de la Universidad a través del EVA y presencial.

3.2.2. Investigación de campo

En este caso se utilizó la investigación de campo de carácter descriptivo, apoyada en una documentación. Se utilizaron técnicas apropiadas y fundamentales como: la observación, la encuesta y la entrevista.

3.2.2.1. La Observación

En el campo de la Investigación la Observación es una técnica que consiste en ver y oír hechos o fenómenos que se desea estudiar. *Acosta, (1976:82)*

Mediante la técnica de la observación me ha permitido registrar incidentes significativos del escenario y de los informantes, donde se tomaron notas de campo precisas y esquematizadas referidas a detalles, expresiones, opiniones y situaciones previstas o inesperadas más significativas en este proceso de investigación del Plantel.

También sirve para diagnosticar el desempeño de las capacidades organizativas, con informes directos y presenciales del accionar social y cotidiano, Las notas recogidas precisan detalles de los sucesos acontecidos con el tema formulado, pero al aplicarla sirve de mucha ayuda, especialmente en el campo humano porque es educativo y están en formación, hay que estar muy atentos a su proceso que es significativo y trascendental para su vida. La cual me permitió observar datos concretos, y particulares con el máximo logro de objetividad al conocer la realidad del plantel.

3.2.2.2. La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al Investigador, la cual es Impersonal por que el cuestionario tiene una estrecha relación con la encuesta, y no lleva una identificación. *Acosta, (1976:83)*

Mediante la Técnica de La Encuesta estructurada por la Universidad Técnica Particular de Loja y aplicada al Personal Administrativo, Personal Docente, Estudiantes, sirve para conocer las actitudes, creencias, opiniones, valores, comportamientos y las ideas de las personas, al aplicarla resulto muy acertada debido a la exactitud de los datos recogidos en la información. Se emplearon procedimientos de muestreo correctos, se diseñó cuidadosamente la técnica de recogida de datos para asegurar la fiabilidad y la validez de las mismas.

Con los detalles tabulados, interpretados y analizados de la información obtenida se pudo tener una idea real de la institución educativa, su efectividad y los problemas que hay en la administración, lo que permitió visualizar y considerar la

formación y la puesta en práctica de lo que significa y lo que se está viviendo en la gerencia educacional de los administradores,

Logrando optimizar el desarrollo de los talentos y habilidades interpersonales; potencializar las capacidades de observación y persuasión para delegar funciones con la práctica de la consulta y no la imposición; que conozcan y practiquen los principios de la calidad humana, especialmente en estos ambientes de formación donde es determinante la estabilidad emocional de cada uno de los miembro de la institución educativa.

3.2.2.3. La Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (Investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la Investigación. *Acosta, (1976:84)*

También utilizamos la técnica de la entrevista como una herramienta importante para recolectar datos sobre el tema propuesto en la investigación. Se adoptó la Entrevista semi estructurada para advertir procesos de interacción entre los actores. Posee las funciones de ser diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora, porque permite que ellos expresen sus inquietudes, necesidades como las perciben y a la vez comuniquen sus aspiraciones.

Las preguntas formuladas se realizaron en un ambiente de respeto, confianza, cordialidad, y la manera de presentarlas fue acogedora, motivadora, cuidándose en especial la forma de hablar y de actuar. Se aplicó a directivos, personal docente, padres de familia, y estudiantes. Aparte de llenar los formularios ellos respondieron con claridad a las preguntas realizadas, alcanzando una buena comprensión de lo que implica llevar una correcta gestión, liderazgo y valores en la gerencia del colegio, para ir determinando las condiciones y las necesidades de la gerencia institucional en contextos específicos.

En relación con el diseño de las encuestas, fueron elaboradas y diseñadas por la UTPL Son tres guiones. El primero correspondió a Directivos como la Rectora y Vicerrectora, jefes de Áreas; El segundo a los docentes; el tercero, a las estudiantes. El número total de entrevistas a desarrollar fue fijado de una cantidad determinada hasta tanto no se comenzó a hablar con los participantes. Para el abordaje y registro de cada entrevista se utilizó la grabación, previa autorización de los informantes.

Para comparar, contrastar y corroborar la información obtenida, a objeto de garantizar su validez, se utilizó la técnica de la triangulación que permitió revisar frecuentemente las construcciones e interpretaciones de los observados y entrevistados; recoger experiencias en tiempos diversos y emplear recursos técnicos dependiendo de las circunstancias presentadas, a fin de evitar distorsiones perceptivas y prejuicios.

La aplicación de estos instrumentos permitió la observación directa para recabar datos específicos y confiables sobre la información requerida para poder describir y sostener el problema de investigación. Dentro de este parámetro, el instrumento esencial fue el diálogo y la comunicación con los encuestados y entrevistados antes, durante y después de la aplicación, sirviéndonos de la comunicación vía internet, llamadas telefónicas, y encuentros ocasionales en diversos lugares.

3.3. Métodos y procedimientos

Se realizó una investigación de campo con el método descriptivo basado en el paradigma de análisis crítico, en el Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” de la Ciudad de Durán, que se encuentra ubicado en las calles Atahualpa 125 y Loja de la ciudad Durán, provincia del Guayas, en donde se aplicaron los instrumentos diseñados por la UTPL, tanto para los directivos, docentes, estudiantes y el de los Padres de familia que fue elaborado por la investigadora.

Se utilizó varios métodos, que actúan desde el inicio, durante el procesamiento de la información hasta el informe final de proyecto investigativo. Las técnicas

utilizadas en la recogida de datos fueron entrevistas semi estructuradas. Los instrumentos utilizados fueron guiones de entrevista de elaboración.

Es de tipo **exploratorio** porque el diseño de estudio de este caso resulta apropiado para esta investigación, por que examina el tema sobre el que hay poca investigación previa, y se puede alcanzar algo más detallado. El propósito de esta investigación fue de elaborar un concepto, desarrollar un modelo con sus subcomponentes relacionados o sugerir propuestas, también contribuye a la teoría, a la práctica, a las normas, a temas sociales y de acción, ya que estos estudios críticos están destinados a la revisión y la transformación. Permite conocer las características sociales, económicas y políticas, las necesidades y el interés común de todos. Identificando las condiciones que ya han tenido lugar y se recoge datos para investigar la relación sobre el comportamiento posterior.

Es Investigación **descriptiva** ya que se ocupa de la situación actual o pasada de la Institución, describe la realización, las actitudes, los comportamientos y otras características del grupo investigado, presenta las cosas de manera como son y no implica el manejo de variables independientes, además proporciona datos muy valiosos particularmente porque es la primera vez que se investiga este hecho.

Es investigación **cuantitativa**, porque analizó diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. La información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza. Aquí se aplica las encuestas diseñadas por la UTPL, se ingresa los resultados de la investigación, seguidamente se realizó el proceso de tabulación y análisis e interpretación de las encuestas.

En la investigación **cualitativa**, se observa al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado el producto, dando estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos. Es una labor muy interesante, donde se intercambian ideas y diversas formas de trabajar, criterios muy variados de lo que es la carrera docente. Realizadas todas las recomendaciones y seguido paso a paso la guía didáctica se armó toda la estructura del informe del Proyecto de la investigación

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” siempre ha promovido, desde sus inicios la formación de una persona armónica e integrada, protagonista de su propia educación, responsable, crítica, comunitaria y participativa. Para el logro de aprendizajes de calidad ha implementado en todos los niveles de enseñanza cualitativamente las estrategias metodológicas que los docentes utilizan en el aula, con el propósito de aumentar las capacidades cognitivas, afectivas y valóricas,

Además ha buscado propiciar un ambiente que incentive la comunicación y colaboración entre los distintos estamentos del establecimiento y la comunidad a la vez ha desarrollado en sus estudiantes Capacidades y Destrezas, Valores y actitudes, para responder con eficacia a los desafíos de una sociedad cambiante, alcanzando así un desarrollo personal y social para que sean agentes de cambio y construcciones de un futuro más justo y solidario.

4.1.1.1 El Manual de Organización.

Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización en la Institución, ya que definen actividades, responsabilidades y funciones, incrementan la eficacia del personal, describe la organización e indispensable para coordinar los procesos y sistemas, evitando la duplicidad y las fugas de responsabilidades. *Münch, (2011; 117)*

El Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” tiene el manual de especificaciones de procedimientos de gestión administrativa, en el que se recoge de forma detallada y clara los criterios, instrumentos y requerimientos de todos los trámites de ingreso y matrícula, selección de las personas que van a colaborar,

funcionamiento cotidiano, resolución de problemas, otorgamiento de becas, ayudas, organización de tiempos y responsabilidades de cada uno, etc.; los mismos que son conocidos y asumidos por casi todos los miembros de la Comunidad Educativa, y han conseguido que todos los procedimientos administrativos del colegio resulten transparentes, porque se han establecido criterios, y objetivos para evitar conflictos o malos entendidos para que la gestión del equipo directivo sea confiable.

La secretaria del establecimiento nos indica detalladamente el documento y nos dice que fue elaborado de manera consensuada, con procedimientos y normas de funcionamiento de la vida institucional (ideario y normas de convivencia), en la que participaron las autoridades y toda la Comunidad aportando con diferentes perspectivas y prioridades, que se materializan en un documento escrito.

Este documento contiene la visión de la comunidad educativa sobre el sentido social de la educación que se imparte, la proyección de calidad y excelencia, los resultados esperables y las formas operativas de gestión de contingencias (convivencia, disciplina, conductas esperables de los diferentes actores, criterios de éxito del colegio, etc.), y exigen que debe ser conocido por todos los que ingresan y pertenecen a la Institución, porque se han presentado casos de desconocimiento.

De manera general, se puede apreciar que el manual de organización del Colegio "Padre Luis López", es un instrumento de trabajo necesario para el normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades. Aquí se encuentran dificultades porque algunos maestros son nuevos y no se ha socializado ni profundizado su contenido.

Se observa que es un instrumento operativo, porque se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, que les sirve para orientar y ordenar los trabajos ya elaborados, permitiendo la actualización de este documento en su momento oportuno, a fin de realizar los cambios adecuados con las necesidades urgentes del Plantel.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores. Porque al normar el desarrollo de las diversas actividades que se producen en la entidad educativa puede satisfacer a los distintos sectores que se relacionan con su diario accionar, y además como es colegio particular este documento siempre es revisado por los supervisores del Ministerio de Educación para ver si existen los criterios de transparencia y eficacia en la gestión administrativa y que deben de ser competencia directa de los responsables del funcionamiento legal de la Institución Educativa, cabe recalcar que solo en la documentación es exacta pero falta socializarlo.

No obstante las propuestas de normalización de las actividades administrativas deben ser consensuadas con el conjunto de la comunidad educativa (docentes, alumnos, y familias) a través de la generación de procesos de identificación de debilidades y falencias en la administración del Colegio, proponiendo fórmulas de gestión que mejoren y regulen las situaciones detectadas para su aprobación y conocimiento por el conjunto de la comunidad educativa.

A continuación expongo una parte del Manual de Organización con el permiso de la Rectora, porque es de su competencia. La acción se orienta a agilizar la gestión de procedimientos conforme a las exigencias de la ley y la práctica de administración de la entidad.

1. Administración de recursos económicos.
2. Administración de recursos humanos.
3. Administración académica.
4. Atención e información al público.
5. Gestión de relaciones y comunicación institucionales.

1. Administración de recursos económicos: La institución se financia en todas sus áreas a través del:

- a) Cobro de matrículas y pensiones, reguladas por las resoluciones de la junta de costos de la Educación Particular de la Dirección Provincial de Educación del Guayas.
- b) Ventas efectuadas en el bar
- c) Ventas de insumos de papelería, copias e impresiones.

d) Ventas de equipos de educación física, bolsillos, corbatas y corbatines

Observancia Exhaustiva de los criterios contables: Todos los ingresos se canalizan a través del departamento de colecturía e ingresan a una cuenta bancaria que es manejada por los responsables y que sirven para la elaboración del presupuesto operativo anual que se ejecuta según las normas establecidas y con el que se cubren las necesidades de:

1. Pago de sueldos al personal Directivo, Docente, Administrativo y de Servicios
2. Pago de Servicios Básicos: agua, luz, teléfono, impuestos prediales
3. Compra de material didáctico
4. Compra de materiales y pago de mano de obra para mantenimiento y reposición en aulas, talleres, laboratorios, servicios sanitarios, cisternas, jardines, canchas, cercas: pintura, soldadura, electricidad, pavimentación, etc.

Sistemas de control y justificación de gastos: El plantel orienta al establecimiento de previsión de gastos con mínimas desviaciones poniendo en práctica la Cultura de ahorro y mejor aprovechamiento de los recursos.

Criterios y prioridades de asignación de los recursos: El colegio elabora un "Plan de contingencias" que determina las necesidades en las respectivas áreas y la correspondiente asignación de recursos da como resultado el empleo de mecanismos económicos y financieros que garantizan una estructura de recursos eficiente y la mejora de prestaciones y servicios.

Herramientas de control: El colegio para realizar el control del movimiento financiero ha adoptado un sistema de herramientas que le permiten monitorear todos los aspectos del proceso a través de: Plan general contable. Estructura de contabilidad y presupuesto para Instituciones Educativas. Instrumentos impresos de justificación de gastos.

4.1.1.2. El Código de Ética.

La ética en las organizaciones educativas hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, es hablar de respeto hacia los demás y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia. Uno de los efectos más importante que producen los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza *Guillen, (2006, 11)*

La finalidad del Código de Ética que tiene el Colegio Particular “Padre Luis López” es presentarlo como un referente orientador de la gestión de esta institución. Y todas las disposiciones contenidas en el mismo son aplicadas en el desempeño de todas las funciones desarrolladas en el marco de la gestión institucional a fin de avanzar hacia la excelencia en la prestación del servicio educativo.

El compromiso ético que han asumido por parte de los Directivos del Colegio y toda su comunidad, ya forma parte de los esfuerzos realizados por la Institución para lograr el conocimiento, la apropiación y la aplicación permanente de los principios, valores y directrices incluidos en este documento

Lo utilizan como una guía de conducta profesional del personal que labora en el Colegio. Donde ellos asimilan un conjunto de criterios y pautas de comportamiento acorde a su profesión, y esto les permite garantizar el servicio óptimo en su trabajo y a la vez dar fiel cumplimiento de lo que ha presentado el colegio a las personas que se eduquen en el mismo.

El ámbito de aplicación de los valores y las directrices del código de ética, se lo desarrolla en todos los espacios de la institución en que se desempeñen, creando momentos para la reflexión personal y grupal sobre la importancia y necesidad de aplicar principios y valores éticos en la práctica del servicio educativo para que posibilite, el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Nos comentan que les sirve de guía en su misión fundamental ya que garantiza una educación de calidad ya que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la Institución. Dicen que es de suma importancia especialmente

cuando es aplicado en la práctica diaria, en las normas generales de conducta, y que su objetivo es ofrecer mayores garantías de solvencia moral, porque les permite establecer normas de actuación profesional.

Se lo revisa cada año con una convivencia donde participan todos. A continuación expongo una parte verbal de un maestro y que están en el código de ética del colegio femenino particular "Padre Luis López" de los Docentes hacia las estudiantes en los valores:

Dignidad de la persona humana: Respetar su libertad, reconocer su identidad propia y diferente a la de los demás y considerarla siempre un fin en sí misma.

Verdad: Promover el interés permanente por la búsqueda de la verdad que inspira la actividad docente, la investigación y el aprendizaje.

Integridad y Coherencia: Reflejar en la propia conducta la armonía entre el pensar, el decir y el actuar.

Equidad: Reconocer los derechos de cada persona, de acuerdo con su propia condición y circunstancias.

Responsabilidad: Asumir los compromisos inherentes al propio rol y contribuir con sentido de solidaridad al bien común de la sociedad.

Como conclusión se evidencia que ellos tienen claro que la tarea, es avanzar juntos en el conocimiento de la verdad, que es un esfuerzo común, donde cada uno ejerce su tarea con idoneidad y con un recto sentido, es importante por el compromiso unánime basado en valores fundamentales que van a orientar las responsabilidades de los directivos, administrativos, docentes, servicio de apoyo,

Pero también les falta a los docentes masculinos poner en práctica el código de ética profesional con las estudiantes, aducen que la dificultad de contratar a docentes jóvenes es porque las estudiantes son menores de edad y se ilusionan con los maestros como es normal, pero ellos deben saber por ética profesional que en el colegio hay normas que cumplir y no permitir más allá de lo que compete a la docencia. Y por esa razón no duran mucho tiempo en el plantel.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

“El plan estratégico o plan maestro es el documento en el que se plasman los elementos del proceso de planificación” *Münch, (2010:54)*

Existe el plan estratégico, y lo consideran como una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos del Colegio “Padre Luis López” ya que tiene un proceso sistemático, que le da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la Institución. Donde les permite visualizar el futuro, ver los progresos que la Institución hará a largo plazo donde identifican, sus recursos propios, principios y los valores que se requiere, con un tiempo establecido hasta alcanzar las aspiraciones que ellos se han plasmado concretándolo con vigencia de cinco años.

Dicen que para alcanzar y mantener el éxito en la Institución disponen de un modelo de acción, de una guía que se adapta a las circunstancias y con este Plan Estratégico se han conducido con más calidad, efectividad y eficiencia, en conclusión es productiva por que se ha logrado muchos logros y alcances en diferentes entornos donde se lo ha aplicado.

Facilitando la gestión de toda la organización donde se percibe que hay mucha transparencia al ejecutarla, especialmente donde se han asignado políticas concretas a diversos sectores, permitiéndoles que en la evaluación se dé cumplimiento a las actuaciones especificadas que se han planteado, con lo cual Ellos generan coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Dirección.

Para lograr todo esto se ha necesitado de mucha experiencia tanto de los directivos como de los docentes que están actualizados, por sus ingenios, capacidades ya que han diseñado, construido, han recorrido muchos caminos y procesos para alcanzar y ser parte de lo que se han propuesto como institución, ellos lo ven como un Director técnico que prepara estrategias para lograr su objetivo.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores dentro de la Planificación Estratégica porque se observa en esta documentación si se practica los valores, su visión, los métodos, muchos deseos para afrontar la competencia por ser colegio femenino de calidad y único en Durán y lo importante es estar innovándose para que sea novedoso, en el ciclo básico y mucho más en el diversificado.

Ellos tienen identificados todos momentos de la Planificación estratégica ya que le han dado resultado cuando ha sido aplicada con responsabilidad llevando un control antes, durante y después, siguiendo este proceso.

Momento Analítico Explicativo donde se conoce la situación real, del Diagnóstico.
Momento Normativo hacia donde quieren llegar que es el marco referencial que configura un sistema de valores que les inspira y les ofrece objetivos y finalidades.
Momento Estratégico que les indica cual es el camino que deben seguir o donde llegar, y aquí surgen los problemas, obstáculos se llegan a ver si es viable el plan
Momento Táctico operacional la cuestión es cómo hacerlo, para lograr los objetivos. Es la ejecución del programa y se ve si hay cambio en la institución.

Es como un soporte básico para ellos porque buscan alternativas y las cuales les sirve para cumplir las metas que se han propuesto aplicándolas en base a la filosofía establecida de la visión y misión Institucional, la que ha orientado su planificación en tres ámbitos: administrativo, académico y productivo por ser colegio técnico.

Se observa que utilizan la investigación y actualización en todos los niveles de la Institución como estrategia básica para ejecutar un trabajo eficiente, manejando programas, perfiles para mejorar la educación, también tienen diseños donde adoptan modelos curriculares a la realidad educativa, motivando y preparando a las estudiantes bajo un nuevo perfil, utilizando instrumentos curriculares y adaptados a la realidad.

Como un aporte seleccionan e implementan los recursos tecnológicos de punta para la construcción del aprendizaje significativo y funcional, con asesores y perfeccionan al personal de control y docente, impulsando campañas

participativas de la familia y comunidad en los procesos de aprendizaje. Como un ejemplo la Vicerrectora me ha facilitado una parte de un Plan de Transformación Institucional de cómo se aplica en el Bachillerato técnico existen varios descriptores y me ha dado como referencia el número 11.

En el área de gestión: Productos.

En la fase 1: El proceso básico de gestión: Ideas y Patentes.

Descriptor 11: La Institución educativa establece un registro institucional de Ideas y Patentes para la mejora permanente.

Situación de Partida: Existe un registro formal sin embargo las ideas e innovaciones propuestas viable se aceptan y ejecutan en la comunidad educativa.

Planificación de Objetivos por cada año: Estimular y fomentar las iniciativas mediante estímulos culturales para la consecución de la Excelencia Académica.

Planificación de Actividades por cada año: Evaluación del año. Reuniones de los equipos. Registro de las ideas e innovaciones seleccionadas. Presentación de proyectos aplicando las ideas e innovaciones seleccionadas.

Situación esperable a la finalización del tiempo de aplicación: Se dispone de una metodología de registro de ideas que estimula la producción de pensamientos e innovaciones por parte del equipo docente y su potencial de mejoramiento

En conclusión se pone de relieve la presencia de un liderazgo positivo, porque cuando se ha realizado cambios, e incluso cuando se ha suscitado resistencia, por situaciones adversas, ha surgido la motivación aportando más a este proceso de construcción basado en el intercambio, compartiendo su poder e influencia. Se sienten a gusto, porque son protagonistas de este mejoramiento del plantel. Trabajan en coordinación de interrelación no de mando, sino de compartir como docentes profesionales.

Esta documentación tiene firmas de aprobación en muchos proyectos ya que esta en proceso de evaluación como institución particular técnica y para garantizar el cumplimiento de los objetivos con sus actividades de cada año, se están aplicando un instrumento de control de la gestión donde se ha diseñado un sistema eficiente de registro de información, determinando indicadores, instrumentos de evaluación.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

“Se refiere a una sección, es a corto plazo, se realiza como base en la planeación táctica y en niveles de función operativa” *Münch, (2010:50)*

Existe el plan operativo anual en la institución educativa y dentro de su contenido se encuentra, la programación operativa que representa un proceso de concreción de las estrategias y acciones formuladas en el Plan de Transformación Institucional en objetivos operativos, actividades y resultados de carácter anual. Por ejemplo en el mes de Abril: La junta general de Profesores, al inicio de clases, Implementar el minuto cívico, etc. Mayo: Elaboración del plan de transformación Institucional, elección de abanderadas, Programa de Alfabetización, etc.

Su planificación es a corto plazo, centra su atención en lo táctico, cuya realización es para un año, su objetivo es conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, ha surgido de la visión, misión, propósitos, objetivos, estrategias programadas en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

Durante la programación operativa, destacan cuatro procesos fundamentales, que son: el análisis organizacional, la programación, la ejecución y la evaluación final.

Primero nos dicen que inician del análisis organizacional, que es el diagnóstico de la institución, donde se conoce la realidad, fortalezas, debilidades, los recursos disponibles, las potencialidades y su gestión.

Segundo en la Programación elaboran el cronograma que muestra los tiempos del proceso y las diferentes acciones que se deben realizar, definiendo las responsabilidades sus cargas de trabajo, detallan los recursos, materiales necesarios para desarrollar las acciones previstas, los recursos disponibles y otros por buscar.

Tercero que durante la ejecución, van desarrollan y ejecutan las acciones previstas en tiempo y forma, trabaja en conjunto con el PTI todo se realiza desarrollando descriptores que se han propuesto este año,

Cuarto durante la evaluación hay un seguimiento del programa operativo, para conocer si se ha logrado lo previsto y en qué medida, se lo realiza durante todo el proceso de ejecución hasta el final, para poder introducir modificaciones que mejoren los resultados. La programación operativa queda recogida en un documento de consulta de uso público de la Institución.

Se evidencia que si se está realizando la gestión, liderazgo y valores por los beneficios que han alcanzado la Institución con el POA son: La vinculación de las actividades concretas con un marco estratégico de referencia. Multiplica el impacto social de los recursos. La integración de directivos y docentes en equipos de trabajo. Contribuye a la regulación de conflictos.

La programación operativa compromete en conjunto de manera general a todos los miembros de la Comunidad Educativa ya que han obtenido resultados contributivos a la mejora de las condiciones de vida y trabajo de las alumnas, ya que se conoce las necesidades y sus soluciones al realizar un esquema organizativo.

Es un documento indispensable para la Institución y los responsables han establecido, objetivos muy concretos, como formar profesionales con alto nivel académico y espíritu cristiano que sean capaces de contribuir a resolver los problemas de la sociedad y de dar significado humano a su desarrollo.

Pero también tiene pocas dificultades porque algunos docentes quieren pasar por alto lo propuesto en el inicio del año a través de un consenso, porque no lo definen y no lo alanzan a ver como un conjunto articulado de proyectos específicos y que a través del logro de objetivos estratégicos plasmar en la práctica de la Institución educativa

4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)

Justifican su Proyecto Educativo Institucional teniendo en cuenta los numerosos documentos sobre educación. El Colegio “Padre Luis López” se propone ofrecer un diseño de educación integral cuyas definiciones recogen en perspectiva las caracterizaciones de las jóvenes que quieren formar, y su filosofía nutre su accionar y las propuesta claves que acompañan a su pedagogía, y los ejes básicos de esta propuesta se centran en perfiles deseables de persona, sociedad y centro de formación.

Buscan la excelencia y calidad en el sistema educativo bajo el enfoque de una forma integral estableciendo vínculos de coordinación entre educación básica, bachillerato. Lo que les implica desarrollar los valores de optimismo y esperanza, que proyecten personas humildes, sencillas, solidarias, con capacidad crítica, creativa, responsable, participativa, con valores de servicio, constructora de su desarrollo y el de los demás.

Según ellos el PEI es uno de los instrumento de mayor importancia para la Institución ya que su planificación y gestión estratégica requiere del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, porque es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva donde les ha permitido ver en forma sistematizada la misión y visión del establecimiento.

Elaboran una propuesta educativa, que busca adecuarse a las cambiantes realidades que en los últimos años se han desplegado y tienen su sustento y aceptación en nuestro medio, razones por la que se mantienen con el Bachillerato en Comercio y Administración pero con las siguientes especializaciones: Contabilidad y Administración - Aplicaciones Informáticas e Información y Comercialización Turística.

El PEI tiene observaciones de estar laborando bajo el amparo de las normas legales y reglamentarias, bajo los lineamientos generales de la educación nacional contribuyendo a su desarrollo permanente, con perfiles y objetivos de formación en varios niveles, que constituye un proceso de mejoramiento para la

calidad de la Educación a nivel Institucional, donde el ser humano es su eje principal y al consensuar su oferta lo hacen en función de los perfiles respectivos, generando una Institución democrática

Estos son los componentes del PEI que se encuentran divididos en los siguiente Aspectos: Su Realidad, Filosofía, Pedagógica, Organización Administrativa, Datos generales de la institución, Descripción de la historia de la institución, donde está ubicado, Visión, Misión. Componente curricular como los principios educativos de la institución, ejes del curriculum, perfil de ingreso y egreso de estudiantes, desarrollo curricular, Valores, Reglamento de Evaluación, Manual de Convivencia. Tiene aspecto de la organización administrativa, Organigrama, su desempeño en cada función del organigrama, Perfil de cada miembro de la institución, Diagnóstico, sus Líneas y plan de acción. Como se puede apreciar es el documento más extenso.

Es coherente porque se integran todas las dimensiones institucionales como: gestión administrativa, clima institucional, gestión técnica pedagógica, relación con la comunidad, es flexible ya que no es definitivo, Abierto para generar cambios y Progresivo porque permite introducir otros elementos necesarios.

Se evidencia la gestión de responsabilidad con la documentación, pero poco liderazgo participativo de parte de algún director de área en involucrarse en este proyecto institucional obstaculizando su labor para el que fue creado, este es un comentario de parte de algunos docentes y la puesta en valores no se evidencia en el área antes mencionada.

Otra característica que se ha encontrada es que al preguntarles si conocían sobre algún aspectos, respondían la mayoría en forma positiva y desglosaban su contenido ya que participaron en su elaboración y tenían que ver en la toma de decisiones, como un compromiso efectivo Agradeciendo a la Rectora ya que tiene la gentileza de permitirme tomar un referente de los objetivos de la Educación Técnica que están en el PEI de la Institución Educativa.

Los objetivos de la educación técnica

Generales

- Ofrecer a las jóvenes una formación integral humano-cristiana, como pilares de su maduración futura juvenil y adulta.
- Capacitar eficientemente en los diferentes campos de Ciencia, Tecnología y nuevos Lenguajes.
- Crear espacios, estructuras de participación y proyectos que garanticen el protagonismo juvenil.
- Elaborar itinerarios que favorezcan la formación de una joven crítica, participativa y solidaria, inserta en la Sociedad.
- Orientar a las alumnas en el desarrollo de que sean protagonistas conscientes y activas de su propia educación y elementos positivos de cambio en nuestra sociedad.

Objetivos Específicos

- Desarrollar todas las actividades educativas en un ambiente familiar
- Lograr en las jóvenes una síntesis, entre Teoría Práctica, mediante acciones concretas, programadas siendo humanizadora y personalizada.
- Ofrecer y crear todos los medios a su alcance para que la preparación básica y de especializaciones, llegue a las clases juveniles realmente populares, anhelantes de una profesionalización que les garantice una vida futura honrada.
- Facilitar a las estudiantes los mecanismos necesarios para el logro de hábitos de disciplina, responsabilidad personal y social, a fin de que se sientan gestoras positivas no sólo de su propia educación y crecimiento,

En conclusión después de analizar el documento que es muy extenso, porque se encuentra todo lo relacionado de la Institución se demuestra que existe, la gestión en liderazgo y valores. Y que para asegurar la dinámica y la continuidad del PEI, han conformado un equipo de coordinación designado por las autoridades y principalmente tienen el respaldo de ellos.

4.1.1.6. El Reglamento Interno

El Reglamento Interno del Colegio Particular “Padre Luis López” Es un instrumento por medio de la cual se regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse todos los entes que pertenecen a esta Institución, en relación con sus labores, permanencia y vida en la Institución, que canalizan las políticas y los ideales, fines, visión y misión de la Institución.

Como toda organización educativa han precisado ciertas normas, sin las cuales su funcionamiento sería conflictivo; las que han requerido ser actualizadas para que estén acordes a los cambios que la sociedad actual genera y a las necesidades del medio. Las reformas han sido realizadas y aprobadas por el consejo Directivo, socializadas por los docentes y presentadas para su aprobación al Departamento de Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial de Educación del Guayas.

Se evidencia que existe el reglamento y lo utilizan positivamente porque se basa en los principios éticos y morales, buscando los ejes transversales en los valores que dignifican al ser humano y que son intangibles. A continuación la Vicerrectora nos permite tomar textualmente una parte del Reglamento de la Institución donde se observa la gestión, liderazgo y valores de la Institución Educativa.

CAPITULO II

De la naturaleza, fundamentos, fines y objetivos

Art. 1.- El Colegio “Padre Luis López”, es una entidad educativa particular con financiamiento total y exclusivo regentada de sus propietarios. Y normada por la Ley de Educación y su Reglamento General, Leyes conexas, y demás disposiciones emanadas de las autoridades ministeriales competentes, y el presente Reglamento Interno.

Art. 2.- La institución en la actualidad ofrece el servicio educativo a Nivel Medio completo, son Comercio y Administración, quedando abierta la posibilidad para otras especializaciones.

Art. 3.- El establecimiento es laico y como tal goza de las garantías establecidas en la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 4.- La Filosofía del Colegio Particular. “Padre Luis López” se fundamenta en:

- a. El compromiso de la entidad es educar y preparar moral e intelectualmente y jóvenes que forman parte de la misma
- b. El sistema preventivo jóvenes con espíritu emprendedor basado en la razón, la ética y amabilidad.
- c. La necesidad de colaborar con la educación ecuatoriana y la familia en la misión de educar.
- d. Formar para la sociedad ciudadanas honradas y elementos potenciales para lograr la prosperidad de su patria.

Art. 5. El Colegio “Padre Luis López”, se propone los siguientes objetivos:

Generales

1. Impartir una formación integral y humanista de conformidad con los planes y programas vigentes, que habilite a las jóvenes a afrontar la cultura venidera con conciencia crítica y claras opciones de justicia, paz y libertad.
2. Proporcionar a cada educanda una formación académica y humana capaz de responder y satisfacer de manera los requerimientos de nuestro país.
3. Participar en forma directa y activa en la vida de la comunidad con los servicios que dispone y de manera especial de beneficio comunitario.

Específicos

1. Desarrollar las actividades educativas en familiar y de manera interactiva
2. Lograr en las jóvenes una cohesión entre la teoría y la práctica y una educación humanizante, mediante acciones concretas y programadas.
3. Facilitar a los estudiantes los mecanismos necesarios para el logro de hábitos disciplinarios, de responsabilidad personal y social, educar hacia el ejercicio positivo de la libertad y autodominio con sentido crítico y responsable.

He observado que tienen que actualizarlo ya que hay muchos cambios en La ley de Educación, especialmente en la ley orgánica y las autoridades del plantel van hacer un estudio profundo y para realizar cambios trascendentales y actualizarlo, por ejemplo: en el próximo año 2012 será mixto y su redacción está realizada solo para el sexo femenino, etc.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

“La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de formación” Münch, (2010:58)

La Misión del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. *“Nuestra misión es formar jóvenes emprendedoras competitivas en el campo laboral y social; basados en principios ético–morales, comprendidos en los pilares básicos de la educación, tales como: Aprender a Conocer - Aprender a Convivir - Aprender a Hacer - Aprender a Ser.” Comencemos ya a construir nuestro futuro, pues” Quien no espera vencer ya está vencido”.*

Análisis de la Misión

Se caracteriza porque es un referente teórico que guía el quehacer de la institución, es una formulación explícita de propósito duradero que indica la concepción que tiene la institución hacia los demás. Además lo tienen en lugares visibles del establecimiento para recordarles a todos los que pertenecen a la Institución, y a personas que las visitan para dar a conocer lo que son e invite a unirse a la Institución.

Es la razón de Ser del Colegio, motivo por el cual existe esta institución donde diariamente desarrollan recursos humanos afectivos que sirva a las necesidades de la comunidad en diferentes campos. La misma que se está logrando impartiendo a sus estudiantes, el conocimiento actualizado, las destrezas relevantes y las actitudes apropiadas hacia el trabajo. No es una misión jerárquica, porque no tienen otras instituciones en otros lugares por lo tanto es única y particular.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores, en la Misión, ya que constituye la identificación y concreción del mismo, es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser de la institución; el fin institucional que tiene vigencia permanente a

través de muchos años y principalmente porque propicia en todas las estudiantes una educación que desarrolle al máximo sus potencialidades cognitivas, meta cognitivas y valóricas, en un alto nivel académico, incentivando la creatividad, la investigación y el espíritu emprendedor, para insertarse con éxito en la sociedad .

Visión

*“La Visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro”
Münch, (2010:59)*

La Visión del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. *“La Visión es transformar a nuestras jóvenes, en ciudadanas capaces de emprender proyectos de desarrollo social, basados en cuatro aspectos fundamentales: Académico, Disciplinario, Espiritual, y Axiológico, que nos permitirán entregar a la sociedad líderes idóneos y comprometidos para con la Patria ecuatoriana”.*

Análisis de la Visión

Esta Institución tiene una propuesta educativa accesible a las actuales condiciones socioeconómicas que vive el País, y la han realizado para que sea parte del proyecto de vida de cada uno de sus estudiantes y, desde allí, involucrarlas en los proyectos comunitarios, para dar soluciones a los problemas.

Les sirve la visión para ir desarrollando planes curriculares para la apropiación conceptual y vivencial, la asumen como una estrategia de generar proyectos socioeconómicos significativos, basados en cuatro aspectos fundamentales: Académico, Disciplinario, Espiritual, y Axiológico, porque dentro de su contexto sea como la expresión de su proyecto de vida.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores, porque se argumenta que la Visión del Colegio donde se proyectan o dirigen, se describe el propósito a largo plazo, les permite entregar a la sociedad líderes idóneos y comprometidos. Se caracteriza por: Promover un proceso educativo orientado al desarrollo integral de las capacidades y valores de la estudiante desde una perspectiva personal, comunitaria y trascendente, de modo que, a través de su propio desarrollo y con un espíritu crítico, la estudiante consiga ser agente de cambio.

4.1.2.2. El Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad” *Münch, (2010:115)*

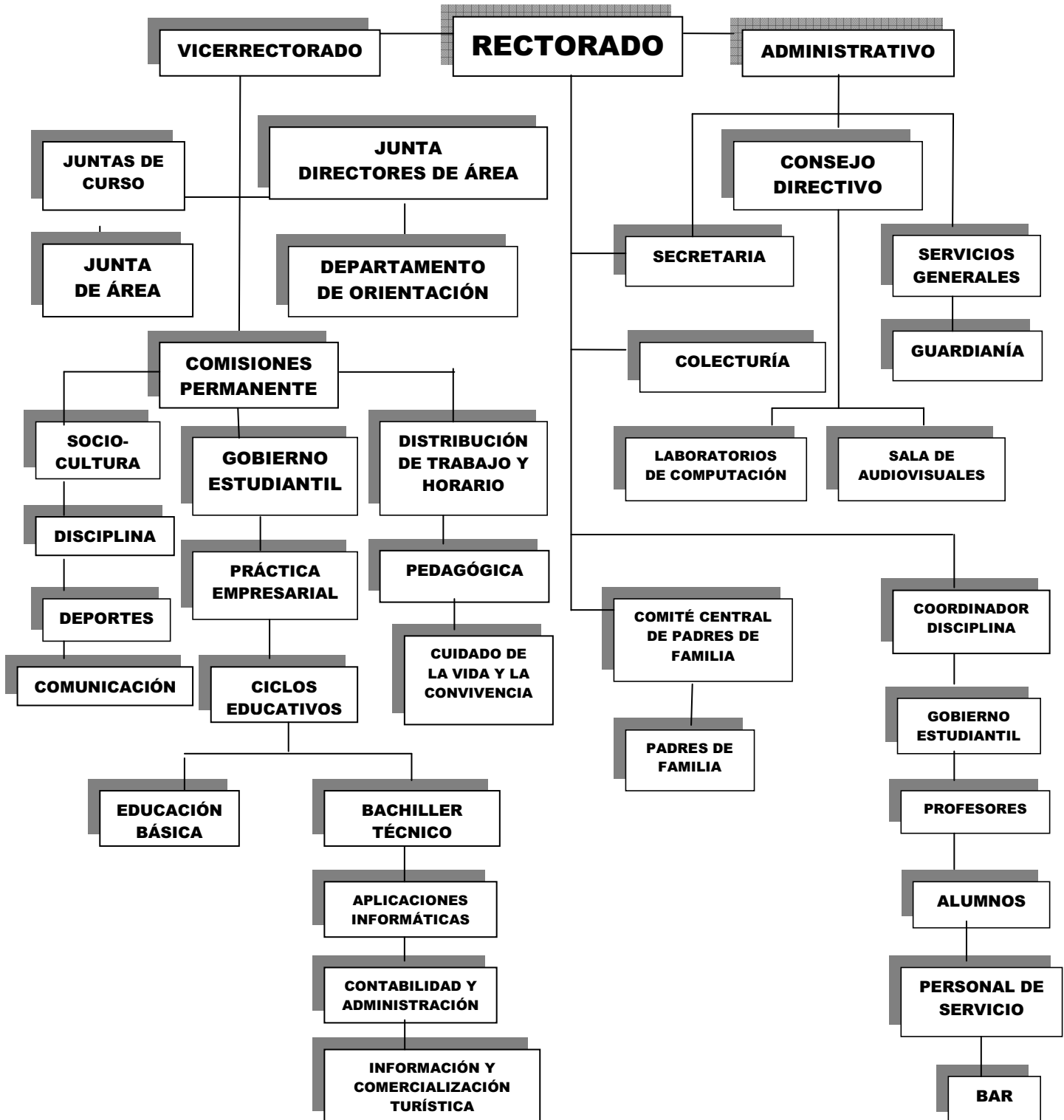
El colegio ha asumido un compromiso de involucrar a toda la comunidad educativa en esta representación gráfica del Organigrama Estructural, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.

Tiene un estilo Mixto donde la característica de esta organización es que existe un sistema de mandos múltiples o de varios Directivos, y por eso se requiere de una estructura administrativa madura y de mecanismos especiales, conforme a ello se ha logrado proporcionar a todos los departamentos, una estrategia metodológica que les convierte en actores de sus propios proyectos de cambio.

Se evidencia porque cumple doble finalidad cuando se lo está ejecutando. Desempeña un papel informativo, donde obtiene todos los elementos de autoridad, y determina los diferentes niveles de jerarquía. Representa gráficamente la estructura, organizada de diferentes departamentos, un esquema directo sobre las relaciones jerárquicas, y de competencia en la organización.

Pero como es natural también tiene desventajas en los directivos porque genera confusión acerca de quién depende de quién, lo cual ocasiona fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad, nos dice la Vicerrectora.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Cuadro 1 Organigrama del Colegio Particular “Padre Luis López”
 Fuente: Secretaria de la Institución
 Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

Concepto de los equipos de docentes *“Aquella organización de enseñantes de naturaleza colaborativa, que comparte la responsabilidad educativa sobre un mismo contingente de alumnos en un determinado tramo de su escolaridad, ya sea en un mismo nivel o curso o en un mismo ciclo educativo, en un mismo establecimiento escolar” Rué, (2001:33)*

Concepto de los departamentos didácticos *“Constituyen una estructura de coordinación docente básica en los centros de educación secundaria y se encargan de la docencia en un área o asignatura, su cometido básico, desde el punto de vista formal es el de coordinar la enseñanza de las áreas o materias que agrupa el departamento” Siskin, (1991)*

Para llevar a cabo los procesos educativos del plantel, se han agrupado según las actividades en áreas funcionales y departamentos. La organización se representa en el organigrama ya expuesto anteriormente donde aparecen los diferentes niveles jerárquicos y funciones indispensables como la Rectora, vicerrectora, los docentes y el personal de apoyo.

Se organizan los equipos según su área de trabajo. El profesorado de secundaria se caracteriza por su formación especializada en alguna disciplina del curriculum, como ha venido siendo habitual en este nivel educativo. Existen equipos o departamentos que desarrollan relaciones colegiales fuertes. Aquí los docentes se centran en proyectos de trabajo en conjunto, por la enseñanza que están desarrollando, exploran en conjunto nuevos enfoques y métodos que provocan mejoras en la práctica del aula, también comparten nuevos materiales, se cultiva en definitiva, un sentido de responsabilidad compartida en torno al aprendizaje de todos los alumnos y de los propios miembros del equipo o departamento.

Uno de los problemas o dificultades para el trabajo en conjunto y la coordinación entre los docentes se viene presentado por la disponibilidad de tiempo para hablar con los demás sobre temas sustantivos, para coordinar el trabajo a realizar en las aulas, para analizar lo que están aprendiendo las alumnas como resultado.

Las distribuciones horarias del trabajo en la institución, no facilitan y en este sentido es importante incluir en los horarios escolares espacios para el trabajo en conjunto de los profesores, es decir reuniones según los equipos o departamentos. Pero también hay departamentos en los que la interacción entre miembros sólo se produce en las reuniones prescritas oficialmente, que quizá se utilicen básicamente para dar o comunicar información. A continuación algunas funciones de Directivos, Departamentos etc.

Rectora Es la que ejerce la dirección del centro educativo, quien es la primera autoridad y supervisora nata del mismo ya que es la dueña. Quien cuida que las actividades del centro educativo sean orientadas a lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. Es responsable del acompañamiento integral del centro educativo. Que cumpla funciones relacionadas con el acompañamiento de actividades no formales y otros programas promovidos por el centro educativo.

Vicerrectora. Es el órgano del centro educativo, quien de forma inmediata colabora y comparte con la Rectora sus actividades y responsabilidades, especialmente en la orientación de las actividades del centro educativo del Proyecto Educativo Institucional.

Consejo Directivo: Es el órgano colegiado del centro educativo encargado de la gestión ordinaria de funcionamiento, cuyo propósito es velar por la consecución de los objetivos del ideario del proyecto educativo.

Consejo Técnico Docente: Es el órgano colegiado del centro educativo, cuyo objetivo principal está dirigido a garantizar el más alto nivel de calidad académica, el normal funcionamiento del centro educativo y velar por la consecución de los objetivos del ideario del proyecto educativo. Estará integrado por la Rectora, la Vicerrectora y los coordinadores o coordinadoras de cada etapa educativa.

Junta de Profesores: Es el órgano colegiado del centro educativo encargado reelaborar el plan anual del proyecto educativo y estará integrado tanto por el equipo directivo como por la totalidad del personal docente. Es una instancia de mucho apoyo para la Institución

Comisión Pedagógica: En esta coordinación colaboraron la dirección en lo concerniente a generar y dinamizar el proyecto pedagógico del centro educativo; Es la instancia encargada de apoyar y orientar la gestión de aula, tanto del personal regular y auxiliar, como del suplente, pasantes y voluntarios que prestan sus servicios en el Colegio. En este momento que hay reformas en las mallas curriculares es la comisión que tiene más movimiento.

EL DOBE (Departamento de Orientación y bienestar estudiantil)

Tiene como misión procurar el mayor bienestar posible en las áreas académicas, personal-social, y psicológicos; En tal sentido esta coordinación concibe, planifica y desarrolla acciones en distintas áreas para que las estudiantes del Colegio participen en ellas y estén a gusto en la institución, El departamento de Bienestar Estudiantil es el encargado de mantener las relaciones entre directivos, docentes, las estudiantes y las diferentes oficinas de la institución prestando toda la colaboración y apoyo posible.

Servicios generales

Aquí el colegio ha establecido en coordinación con la Secretaría Administrativa, los programas y procedimientos de trabajo que brinda adecuadamente los servicios a cargo. Determinan y solicitan los requerimientos útiles; materiales, equipo y mobiliario necesario.

La Coordinación de Educación Básica y Bachillerato

Son funciones y atribuciones de los coordinadores y coordinadoras: Proponer soluciones a los problemas técnico – docentes del centro educativo; Asesorar técnicamente al personal docente, con particular énfasis en las gestiones de planificación y evaluación. Como existen diferentes mallas curriculares se evalúa diferente, en el básico por bloques y en diversificado por Módulos, en este último se exige una integración obligatoria y amena ya los proyectos tienen secuencia desde el inicio del bachillerato, por eso es necesario dos coordinación, pero que tiene un mismo fin dar una educación de calidad y competente.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

En la Institución existe un clima de respeto y compromiso con la identidad institucional, ya que se están realizando la segunda fase de la evaluación interna por ser colegio técnico, lo que está sirviendo para desarrollar la comunicación en forma democrática, donde todos son importantes y cada aportación sirve para mejorar.

Aquí se realizan muchos proyectos educativos de los diferentes descriptores donde participan y se apoyan mutuamente las Autoridades, Personal docente, Personal Administrativo, Personal de Apoyo, Personal de Servicio, Padres de Familia, estudiantes y el entorno del plantel para que los resultados sean eficientes y eficaces.

Todas las actividades que han realizado son planificadas, cada uno ocupa su espacio y es responsable de la función que le han encomendado. Se observa una buena organización en la mayoría, aunque algunos no participan de las mismas, los valores que se perciben son: solidaridad, responsabilidad, honestidad.

En esta Institución no existen Inspectores, hay una autoformación responsable en el actuar fuera del aula tanto para los docentes como para las estudiantes. Por supuesto también se encontró fallas, especialmente de las alumnas y docentes nuevos que se han ido incorporando recientemente por eso dicen que hay que esperar hasta que se adapten al nuevo sistema que tiene el plantel de autogestión personal.

Los directivos están buscando un método para que se adapten al plantel reconociendo que existen muchos docentes que se han retirado de la Institución educativa. Y por otro lado las estudiantes traen muchos antivalores especialmente las nuevas estudiantes de los cursos superiores. Dentro de la Institución la apertura por parte de las autoridades era limitada y solo se conocía lo necesario del plantel, y la documentación que existía no era conocida por algunos docentes, ya que solo se limitaban a dar sus clases, el horario era muy extenso y no existía espacios para integrarse, en este año, ya se ha mejorado el horario, para que exista una mejor comunicación.

4.1.2.5 Dimensión Pedagógica – Curricular y valores

Se preocupan por generar una educación que tenga como eje el análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo a los docentes en el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico, tecnológicos y que se vayan revisando y adaptando al currículo de acuerdo a las características de sus estudiantes.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores porque promueven el desarrollo de proyectos innovadores como los descriptores, que están favoreciendo y estimulando la participación de todos en la dimensión pedagógica- curricular (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia) para que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación. A continuación escribo algunas concepciones del quehacer educativo en la dimensión pedagógica.

Ellos privilegian el aprendizaje porque les beneficia ya que valoran a la estudiante para que sean las protagonista de su propio proceso de formación y aprendizaje, por eso se le asigna al docente el rol de ser mediador, crítico e investigativo, y que utilice las técnicas activas de aprendizaje como los instrumentos más apropiados para promover el protagonismo y el auto-aprendizaje de la estudiante hasta que haga su opción de acuerdo a los avances del proceso.

La dimensión pedagógica curricular de la Institución se basa en atender a toda las persona en la complejidad de sus situaciones, condicionamientos y proyecciones, por lo tanto se centra en una educación a base del modelo pedagógico social crítico, que desarrolle estudiantes con énfasis en los aspectos cognitivo, afectivo y social significativo en su formación como persona íntegra.

Otro beneficio que obtiene es que usa medios auxiliares que elaboran las estudiantes y que les proporciona un mejor sistema de aprendizaje ya que se basan en los principios de enseñar haciendo, donde el docente es un mediador quien promueve el desarrollo potencial en la estudiante.

También existe el área productiva donde la estudiante participa activamente en proyecto de micro empresas, y los docentes van construyendo esquemas de conocimientos adecuados para esta área y así van creando una actitud mental de microempresarias contribuyendo a los procesos del desarrollo personal con competencias de liderazgo y valores en la Institución educativa.

4.1.2.6 Dimensión Organizativa operacional y valores.

En cuanto a lo organizativo todas las decisiones son tomadas en vinculación con las funciones del equipo de conducción: toma decisiones, delegación de tareas, conducción de equipos de trabajo, conducciones de la negociación y supervisión. La Rectora y su equipo de coordinación desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la Institución. Tienen como punto central ejercer el liderazgo desde arriba y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión, ya que se encargan del área de la organización, diseñando en el marco de la política educativa vigente.

En la dimensión organizativa – operacional: El trabajo es colaborativo es a media por parte de algunos docente, que si apoyan la labor de los jefes de Área, y otros niveles jerárquicos además de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores de la Institución educativa.

Como el colegio es particular se evidencia que existe un mando desde la dueña del establecimiento, y la labor de integración es solo para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional. Lo cual indica que en el entorno hay actividades que permiten integrarse cuando lo solicitan como la minga de limpieza, la protección ciudadana, en el área de prevención. En conclusión no se evidencia un liderazgo democrático sino autoritario

4.1.2.7 Dimensión Administrativa y financiera y valores.

La parte administrativa del plantel hace alusión a las acciones realizadas para propiciar la gobernabilidad. Y la organización está relacionada con los objetivos institucionales formulados por las autoridades que tienen un personal muy cercano a la dueña del establecimiento, ninguna se basa en elecciones son puestas por la autoridad y la organización cubre los siguientes aspectos:

Recursos humanos, que abarca la formación, competencias, habilidades, gustos de los que participan. Recursos materiales, se hacen inventarios de todo lo que existe, lo que sirve y esta apto para ser utilizado y es muy celoso su conocimiento, desconocen muchos aspectos financieros. Recursos espaciales, son lugares, atendidos por horarios, sala de video, laboratorios, de eventos etc. Recursos Temporales, son horarios de clase, atención a los padres, cronograma, metas, y concreciones.

En esta dimensión Administrativa Financiera no se establece criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico, así como para los distintos escenarios de aprendizaje, además no se han implementado formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales, el argumento es ser particular.

Pero si se han implementado un sistema de becas para las estudiantes con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación. Se está incentivando una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

Creo que es el área más descuidada del plantel, porque para delegar tareas de responsabilidad en las diferentes dimensiones hay que conocer las competencias y habilidades profesionales de los diversos actores, a fin de asignarles actividades que ellos puedan asumir.

4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y valores

El Colegio Particular “Padre Luis López” mantiene actividades de relaciones con la comunidad a través de la participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos. Las estudiantes colaboran en el bienestar de la comunidad con los proyectos que se realizan a favor de las personas de escaso recurso donde en cada feria que realiza, invitan a inscribirse en los talleres populares en varios aspectos, y han acudido muchas personas.

Otra actividad comunitaria es en el Proyecto Productivo de Eventos y Banquetes que asumen las áreas de especialización, compartiendo y llevando a cabo el servicio a otras instituciones educativas en reuniones que se han programado.

También en los actos de fe, saben invitar a los actos religiosos de peregrinación, celebraciones eucarísticas, catequesis y trabajan en conjunto con la Iglesia local, buscando motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral del Colegio, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano, ya que tienen como patrono a dos sacerdotes muy queridos en el cantón Durán.

Se estimula a las estudiantes a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional, donde tienen una gran cantidad de trofeos, diplomas, medallas, reconocimientos, y se siente el liderazgo juvenil femenino en los diferentes eventos.

También la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijas y a las actividades que como colegio ofrecen, para contribuir a la formación de ellos. Las ex alumnas y sus familias se sienten integrantes en la comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte del colegio.

4.1.3. Análisis F O D A

En el Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” del Cantón Durán, Provincia del Guayas, en el año lectivo 2011-2012, a través de la matriz de la técnica FODA, se han detectado los siguientes aspectos referentes al tema de investigación y que dan un panorama de la situación actual de la institución

Además tomamos en cuenta que esta investigación propone un cambio y transformación en su forma y fondo de sus estructuras de gestión, liderazgo y valores como un todo integrado, siendo su objetivo fundamental de mejorar sustancialmente la calidad de la enseñanza y para conocer estos aspectos institucionales se presentan la matriz F.O.D.A.

Las características de flexibilidad del FODA ayudan a implementar en el Colegio “Padre Luis López” propuestas efectuadas por la sociedad, porque debe responder a las situaciones y preocupaciones existentes entre los administradores y docentes, quienes se ven en constante cambio por el entorno, es decir se pueden hacer reformas permanentes en la administración para dar respuesta a muchos problemas y concretar las estrategias de solución en esta institución.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

En un análisis FODA la institución educativa es vista hacia su interior y también como un sistema dentro de un entorno. Los elementos (internos) propios de la institución educativa se evalúan con base a señalamiento de las fortalezas o debilidades de la misma.

Fortalezas

Las fortalezas son los factores positivos que les permite destacar entre otras instituciones educativas y dar un mejor servicio educativo a la comunidad. Dentro de las fortalezas del Colegio Particular Padre Luis López” cuenta con lo siguiente:

- ★ Manual de procedimientos de gestión administrativa, se detalla los criterios, instrumentos y requerimientos de todos los trámites.
- ★ El Código de Ética es utilizado como una guía de conducta profesional
- ★ El plan estratégico es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos con proceso sistemático.
- ★ El Plan Operativo Anual (POA) por que representa un proceso de concreción de las estrategias y acciones formuladas en el PTI
- ★ Justifican el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) con perspectivas de formar jóvenes emprendedoras capaces de ser líderes idóneas comprometidas
- ★ El Reglamento Interno es un instrumento donde regula sus derechos y deberes, valores, fines visión y misión de la Institución.
- ★ Existe un clima de respeto y compromiso con la identidad institucional,
- ★ Hay una área productiva que promueve el desarrollo potencial de las estudiantes con una microempresa que contribuye en su desarrollo personal-laboral en gestión de liderazgo y valores

Debilidades

Las debilidades son factores que representan un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución cumpla con su misión, y durante el proceso de investigación, al compartir con algunos directivos, docentes, estudiantes padres de familia, al realizar las entrevistas, las encuestas y especialmente cuando he pasado mucho tiempo en el plantel.

- ★ Dentro de las dimensiones organización operacional existe un equipo de coordinación de escasa innovación en Gerencia Educativa y de allí parten algunas decisiones erradas que han perjudicado al plantel.
- ★ No todas las actividades establecidas dentro de los programas de estudio para fortalecer el liderazgo, son puestas en prácticas por algunos docentes.
- ★ Algunos docentes nuevos que están actualizados en el ámbito educativo se sienten desmotivados y no colaboran, pero permanecen por necesidad del trabajo.
- ★ Limitada interacción entre departamentos, sólo se produce en las reuniones prescritas oficialmente.

- ★ Desinterés por llevar una dirección estratégica en la comunicación organizacional

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Las oportunidades son factores positivos de los entornos social, económico, político, y ecológico que favorece el desarrollo de la Institución para cumplir mejor con su misión educativa

- ★ Fortalecimiento de la institución con proyectos de mejoramiento continuos en liderazgo y valores que surgen de la investigación de la UTPL.
- ★ Seminarios , talleres de capacitación sobre la comunicación
- ★ Utilización de herramientas para la estandarización de procesos de gestión integral de colegios de bachillerato técnico
- ★ Está mejorando el rendimiento académico con las reformas educativas
- ★ Docentes motivados a emprender nuevos estudios para actualizarse.
- ★ Las estudiantes realizan pasantías en entidades privadas y públicas
- ★ Participación interinstitucional a nivel estudiantil

Amenazas

Las amenazas son los factores negativos del entorno, que impide el desarrollo de la Institución y la impartición de un servicio de calidad. Ellos describen inseguridades a nivel de todo tipo social del País, lo cual dificultad contrarrestar este mal que se ha generalizado en todo ambiente.

- ★ La situación económica es difícil que atenta con el bienestar de todos los padres de familia
- ★ Desunión entre las familias
- ★ Televisión con mensajes de violencia
- ★ La Proliferación de pandillas juveniles
- ★ Hay mucha inseguridad en los alrededores del plantel y en todas partes.
- ★ Desinterés al cambio que debe realizarse por los directivos y docentes.
- ★ Los medios de comunicación con mensajes de antivalores

4.1.3.3 Matriz F O D A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ★ Manual de procedimientos de gestión administrativa, detalla los criterios, instrumentos y requerimientos ★ El Código de Ética es una guía de conducta profesional del personal. ★ El plan estratégico, herramienta para el desarrollo y ejecución de proyectos con proceso sistemático. ★ El Plan Operativo Anual (POA) proceso de las estrategias y acciones formuladas en el PTI ★ Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) formar jóvenes emprendedoras capaces de ser líderes idóneas y comprometidas ★ El Reglamento Interno, regula sus derechos, deberes, valores, fines visión y misión ★ Clima de respeto y compromiso por los proyectos innovadores. ★ Un área productiva que promueve el desarrollo potencial de las estudiantes con una microempresa que contribuye en su desarrollo personal-laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Dentro de las dimensiones de la organización operacional existe un equipo de coordinación de escasa innovación en Gerencia Educativa y de allí parten todas las decisiones erradas del plantel. ★ No todas las actividades establecidas dentro de los programas de estudio para fortalecer el liderazgo, son puestas en prácticas por algunos docentes. ★ Algunos docentes nuevos vienen con actualizaciones educativas pero estan desmotivados y no colaboran ★ Limitada interacción entre departamentos, sólo se produce en las reuniones prescritas oficialmente. ★ Desinterés por llevar una dirección estratégica en la comunicación organizacional
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ★ Proyectos de mejoramiento continuos en liderazgo y valores que surgen de la Investigación de la UTPL. ★ Herramientas para la estandarización de procesos de gestión integral de colegios de bachillerato técnico ★ Mejorando del rendimiento academico con las reformas educativas ★ Docentes motivados a emprender nuevos estudios para actualizarse. ★ Las estudiantes realizan pasantías en entidades privadas y publicas del cantón. ★ Participación Interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> ★ La situación económica es difícil que atenta con el bienestar de todos los Padres de familia ★ Desunión entre las familias ★ Televisión con mensajes de violencia ★ La Proliferación de pandillas juveniles ★ Hay mucha inseguridad en los alrededores del plantel y en todas partes.

Cuadro 2 Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia de la Investigadora

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

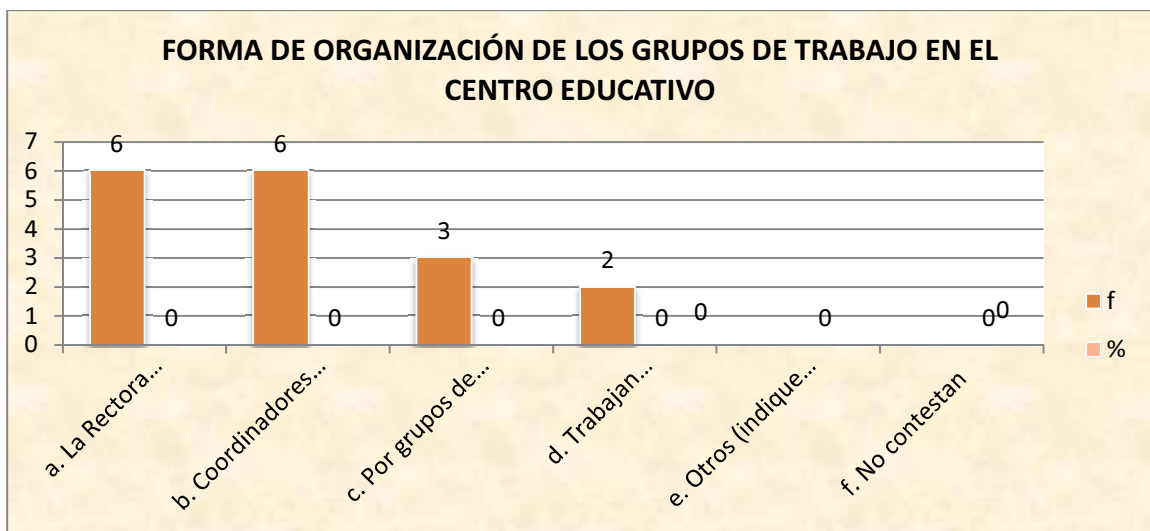
TABLA 12

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

Forma de Organización	f	%
a. La Rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	6	35%
b. Coordinadores de área.	6	35%
c. Por grupos de trabajo.	3	18%
d. Trabajan individualmente.	2	12%
e. Otros (indique cuales)	0	0%
f. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 1 representación de la tabla 12 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Los directivos señalan tres alternativas que pueden optar, trabajar bajo una organización de mandato, ya que quien las organiza las tareas es la Rectora con un 35%, igualmente los coordinadores de área 35% y muy poco por los grupos de trabajo con un 18%. Cuando se realizan tareas a nivel grupal por lo general son muy complejas y un 12% trabajan en forma individual pero con poca frecuencia para alterar alguna disposición. En este caso la rectora, debe coordinar, o asesorar las actividades más no debe delegar tareas, como lo señala en las verdaderas funciones del rectorado. *Gimeno (1995:151-153)*

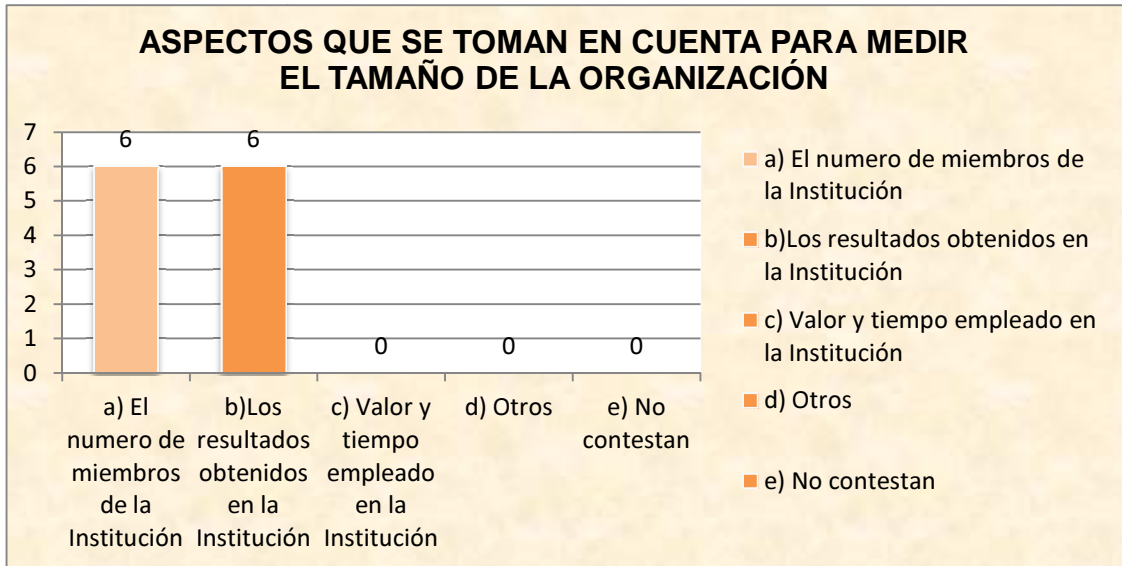
TABLA 13

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución.	6	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	6	100%
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 2 representación de la tabla 13 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Todos los directivos señalan con un 100% que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros y por los resultados obtenidos en la Institución, dejando las opciones del valor y tiempo empleados en la Institución, por otros y el no contestan.

Lo que indica que los directivos conocen dos formas de medir el tamaño. Según este cuadro ellos manifiestan que el impacto de una Institución educativa se mide las dos opciones para la organización, siendo personas que debe estar ser altamente calificadas en todo aspecto ya que tienen que enfrentar retos importantes originados por los cambios tecnológicos y científicos.

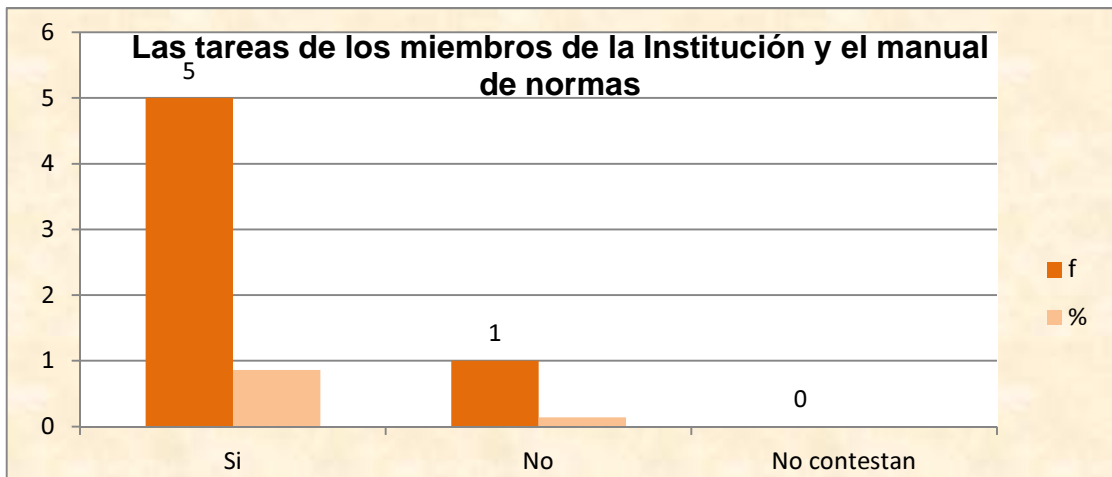
TABLA 14

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	5	86%
No	1	14%
No contestan	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 3 representación de la tabla 14 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

De los resultados obtenidos a través de la encuesta a los directivos se puede concluir que contestaron SI es un 86% y contesta NO es un 14% con estos resultados se nota que la mayoría conocen que las tareas de los miembros de la institución están dentro del Manual de Normas que es un documento de consulta, de aplicación y de apoyo en la gestión administrativa

Con este resultado se observa que la mayoría conocen que la tarea de los miembros está dentro del Manual de normas y que es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal. Nos dicen algunos que lo conocieron después de la Evaluación a la Institución, pero que no lo han interiorizado, ya que su uso es positivo ya que marcan pautas que sirven de guía para un mejor funcionamiento de la institución.

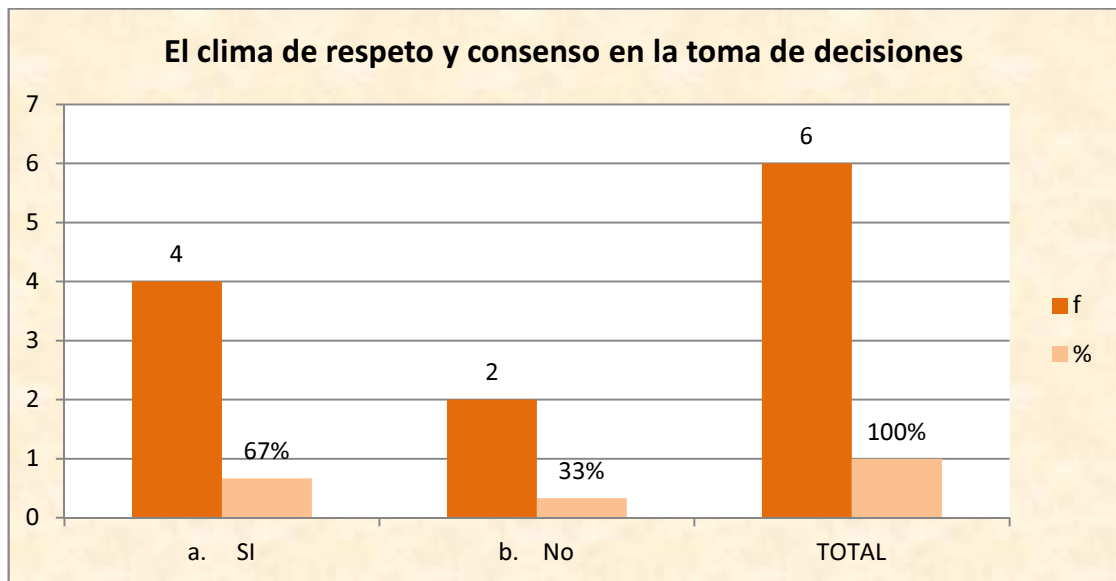
TABLA 15

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	4	67%
b. No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 4 representación de la tabla 15 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

En estas opciones los directivos en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones fueron para el liderazgo de la rectora con un 67% y por el Consejo Directivo con el 33%. Por eso se detecta que hay aspectos donde al expresar sus criterios y alternativas actúan según sean los casos y las circunstancias en la toma de decisiones son por consensos.

Se observa que hay un consenso de liderazgo en la toma de decisiones para las dos opciones, a pesar de ser la dueña de la Institución existen otros medios para resolver problemas como lo es el Consejo Directivo. Cada uno tiene su espacio según sus funciones específicas y junto con la ley de Educación la aplican según corresponda. También se conoce que ha cambiado en muchos aspectos la ley orgánica de educación del Ecuador, la cual hay que respetar.

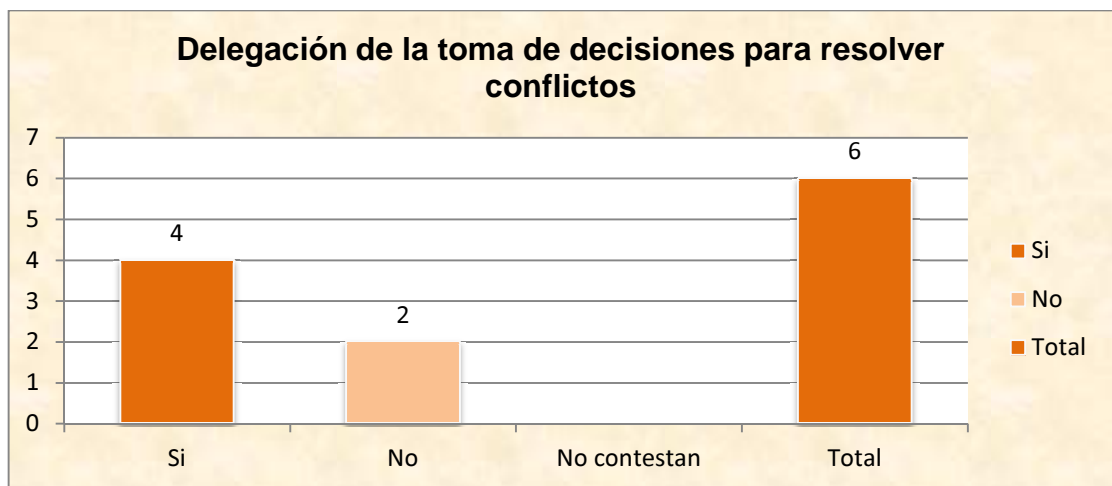
TABLA 16

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	4	67%
No	2	33%
No contestan	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 5 representación de la tabla 16 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

se puede apreciar que el 67% dicen que SI se delegan a otros la toma de decisiones para tomar cualquier decisión en la resolución de conflictos, promueven soluciones pertinentes y oportunas porque son profesionales capaces y saben discernir como ellos y que tienen opciones.

Aunque otros directivos con el 33% decían que NO podían delegar a otros. “Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño, para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución como unión, consistencia, participación, compromiso, visión, misión y valores compartidos”, como lo sugiere dentro de sus investigaciones. *Münch (2011:155)*.

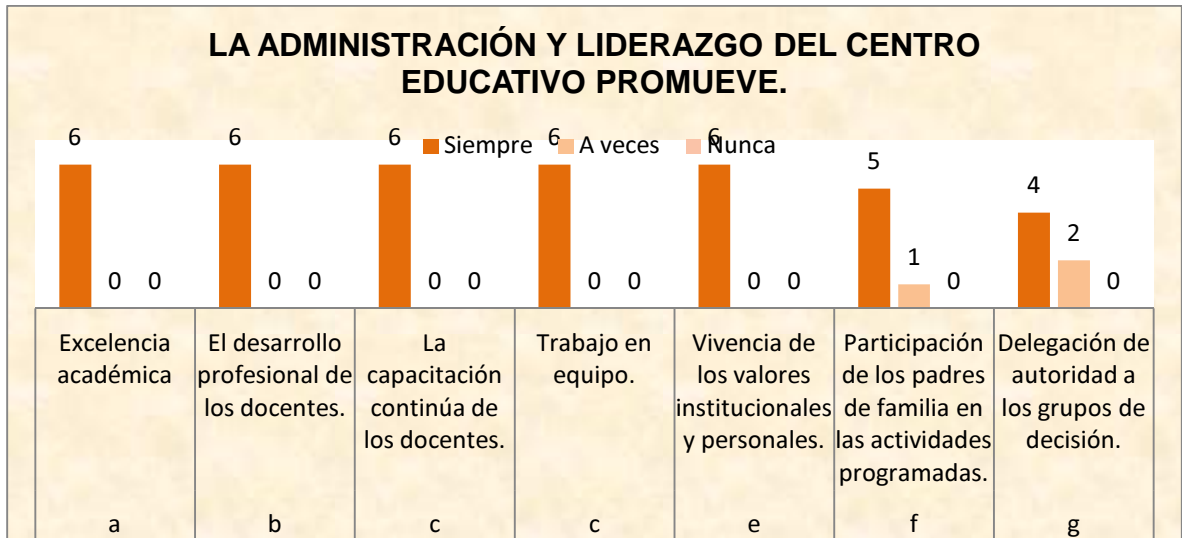
TABLA 17

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100%	0	0%	0	0%
b	El desarrollo profesional de los docentes.	6	100%	0	0%	0	0%
c	La capacitación continúa de los docentes.	6	100%	0	0%	0	0%
d	Trabajo en equipo.	6	100%	0	0%	0	0%
e	Vivencia de los valores institucionales y personales.	6	100%	0	0%	0	0%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	83%	1	17%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	67%	2	33%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 6 representación de la tabla 17 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

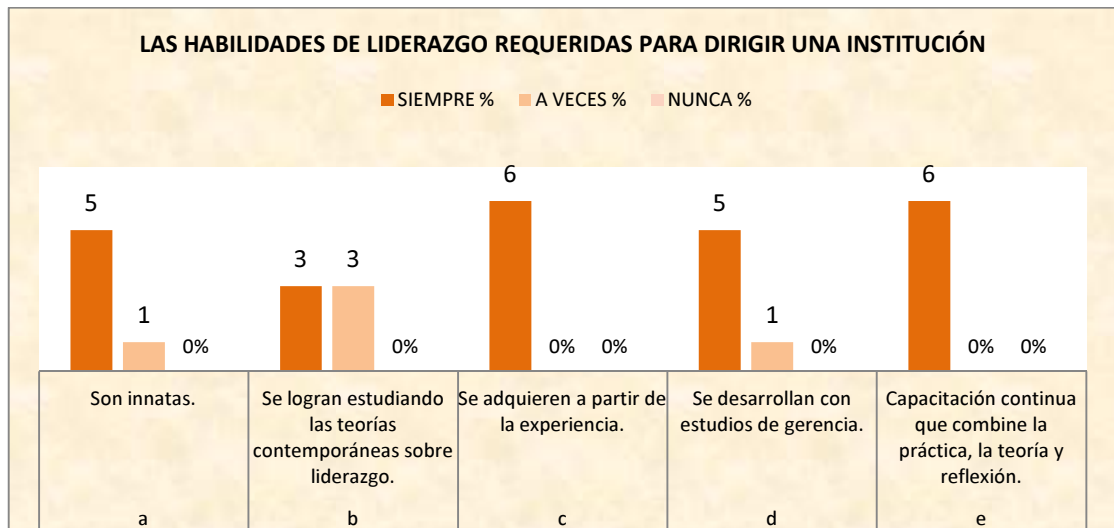
Contestan los directivos con 100% que SIEMPRE debe existir la excelencia académica, el desarrollo profesional, capacitación, trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales , un 83% la participación de los padres de familia en las actividades programadas 67 % por la delegación de autoridad a los grupos, otros directivos contestan con A VECES un 17% en la participación de loa padres y un 33% en la delegación de autoridad, lo que indica que se debe tomar en cuenta esto para solucionarlo, ya que incluye a los Padres de Familia, y se deja uno de los principios de la administración que es la contribuir al bienestar de sus integrantes con la provisión de elementos necesarios como lo confirma la autora. Münch (2011:15).

TABLA 18**LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	5	83%	1	17%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50%	3	50%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100%	0	0%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios de gerencia.	5	83%	1	17%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 7 representación de la tabla 18 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

En este gráfico se observa la variedad de contestaciones que hacen los directivos, cada uno con sus vivencias y por los años de experiencia resaltan algunos habilidades e indispensables para ejercer el liderazgo y las que sobresalen son las que se adquieren por la experiencia con un 100% y se mantienen al margen del tope con la capacitación continua con otro 100% donde combina la práctica, teoría y la reflexión, sin olvidar que son innatas.

Sin descartar que hay un 50% que también se deciden por el conocimiento del liderazgo para de allí iniciar poniendo en práctica lo aprendido, En este sentido nos dice un autor “que no conoce ninguna institución educativa que haya progresado por que no tiene al frente a un directivo capacitado para delegar funciones. *Fullan, (2002; 172)*

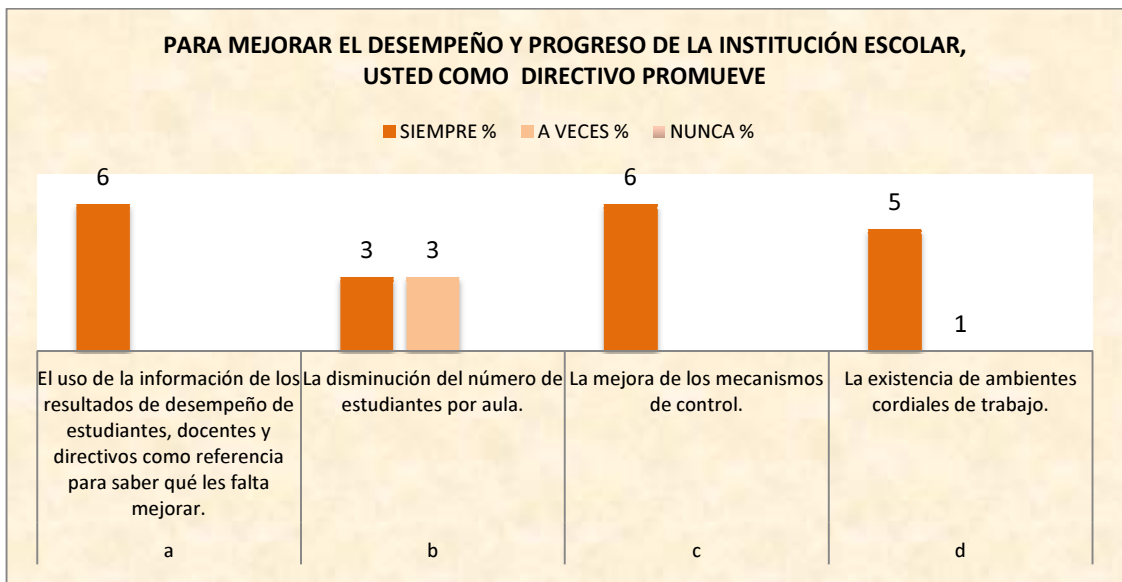
TABLA 19

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100%	0	0%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50%	3	50%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100%	0	0%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 8 representación de la tabla 19 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Los directivos escogen la opción de SIEMPRE con el 100% en el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar y en la mejora de los mecanismos de control, un 83% señalan SIEMPRE por la existencia de ambientes cordiales, y el 17% que dice A VECES, también señalan los directivos con un 50% la disminución del número de estudiantes por aula, y el otro 50% que A VECES ya que sin ellos equivale a no tener secuencia del mismo, ya que se desempeñan allí y deben responder por los conocimientos, que se imparten en el plantel.

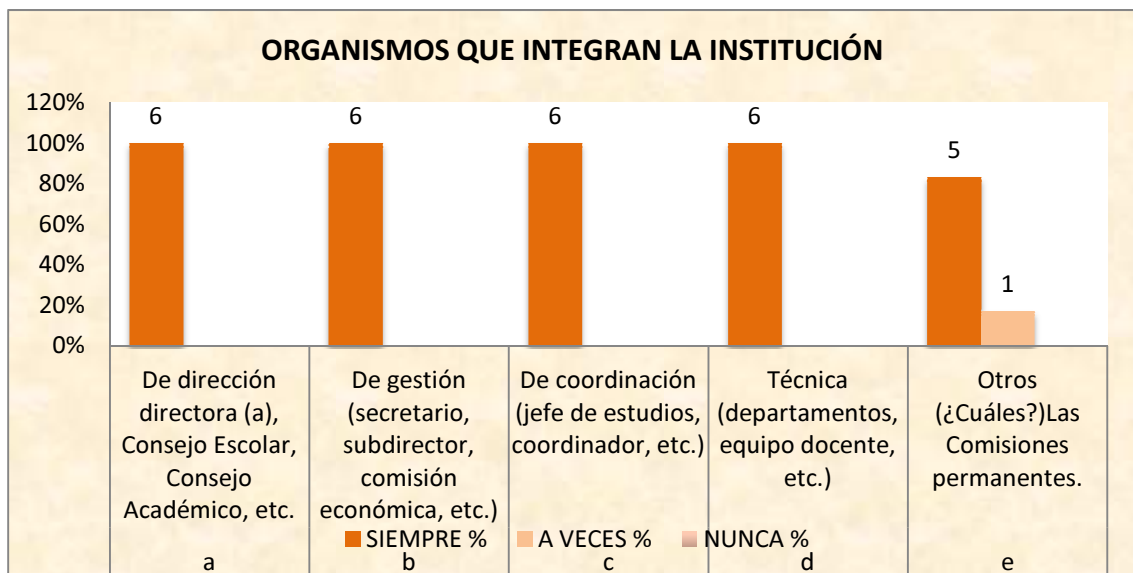
TABLA 20

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección directora (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
e	Otros (¿Cuáles?)Las Comisiones permanentes.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 9 representación de la tabla 20 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Se puede apreciar que los directivos con un 100% dicen que SIEMPRE en todos los ítems que todas las áreas son necesarias ya que integran la Institución, como la dirección, gestión, coordinación, y la técnica, pero un 17% señala que A VECES a las comisiones permanentes que no constan en las preguntas pero que también son órganos de la institución. Se observa que necesitan de muchos medios para poder ejecutarlo por los perfiles que se quiere ofrecer como garantía de calidad, y tiene que existir muchos organismos para armonizar la Institución. "Contribuyen a incrementar la eficacia y, particularmente, la eficiencia en la organización ya que actúan en conjunto". *Portela, (2008; 45).*

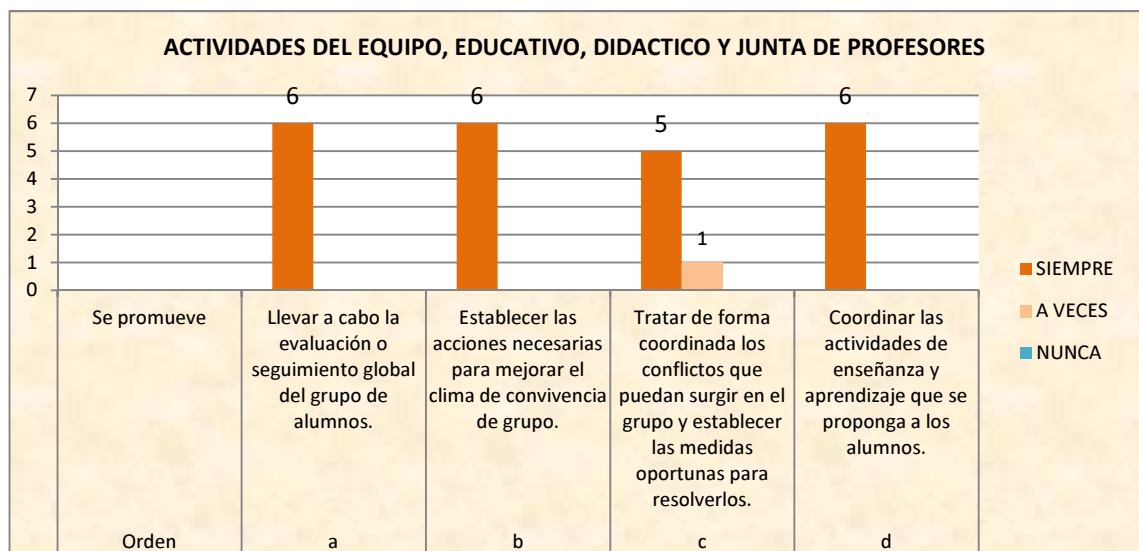
TABLA 21

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100%	0	0%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo.	6	100%	0	0%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83%	1	17%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 10 representación de la tabla 21 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

En los resultados se observa que los directivos han señalado con un 100% SIEMPRE deben llevar a cabo la evaluación, establecer acciones necesarias para mejorar el clima y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje, otros señalan con un 83% que hay que tratar en forma coordinada los conflictos que surgen en los grupos y un 17% dice que A VECES se debe tomar en cuenta estas aseveración, lo que indica que se debe mejorar. “Los equipos posibilitan que todos puedan trabajar en modo conjunto ya que representan una ocasión y oportunidad para cultivar la implicación y compromiso colectivo con la mejoría permanente de la práctica educativa”. *González, (2008; 70).*

TABLA 22

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los Departamento se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100%	0	0%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100%	0	0%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100%	0	0%
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100%	0	0%
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	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.	6	100%	0	0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100%	0	0%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	17%	5	83%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 11 representación de la tabla 22 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

En los resultados obtenidos se puede ver el 100 % de directivos han marcado SI en casi todo, porque le dan mucha importancia y responsabilidad a los departamentos didácticos, ya que si se elaboran propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de proyectos, planes, programaciones de la Institución.

Donde dice si los departamentos didácticos elaboran la programación ellos contestan acertadamente con NO que equivale a un porcentaje del 83%, que no se debe dar responsabilidad a este departamento didáctico, ya que solo debe coordinar la enseñanza que se lleva a cabo en materias y áreas concretas, más no de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, para ellos este departamento es de vital importancia ya que constituye una estructura de coordinación docente básica del centro educativo.

Es factible desarrollar todas esas acciones de organización, planificación, programación, investigación, resultados, valoración, formulación de propuestas y actualización de todos. En las Investigaciones educativas si motivan a buscar algo nuevo, ya que deben colaborar con los diferentes espacios designados, a esta labor

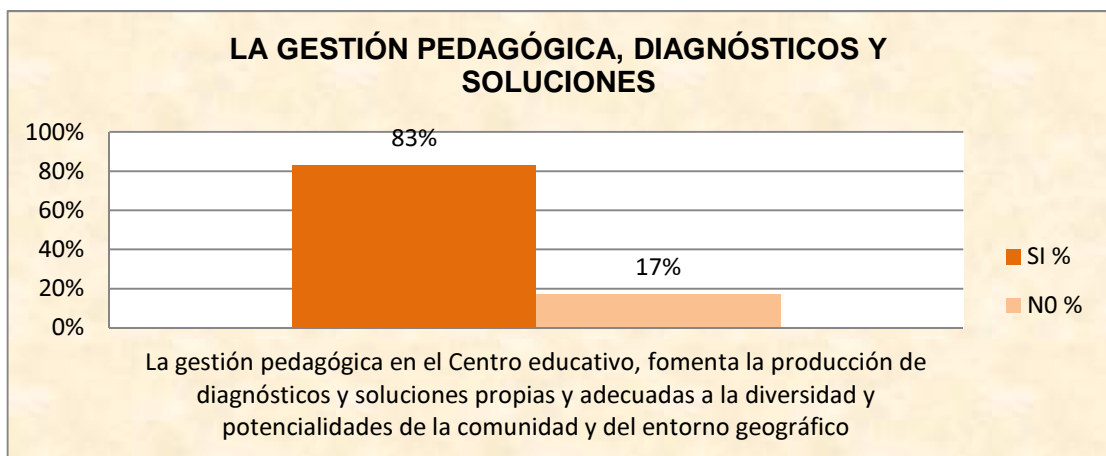
Una autora nos confirma con una aseveración sobre la importancia de este departamento en una obra educativa. “Los departamentos didácticos, como los centros escolares pueden diferir en coherencia de propósitos, normas de colegialidad y metas que se mantienen en relación con los alumnos en cuanto a la programación en términos de expectativas acerca de la actividad del aula de los profesores. *González, (2008; 72)*

TABLA 23**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICOS Y SOLUCIONES, ORDEN, ACCIONES.**

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialización de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 12 representación de la tabla 23 de la encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

El 87% de los directivos que es la mayoría han dicho que “si” porque la gestión pedagógica en el centro educativo, si esta fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialización de la comunidad y del entorno geográfico, mientras que el 17% que equivale a un directivo nos dice que falta o que debe mejorar la producción de diagnóstico.

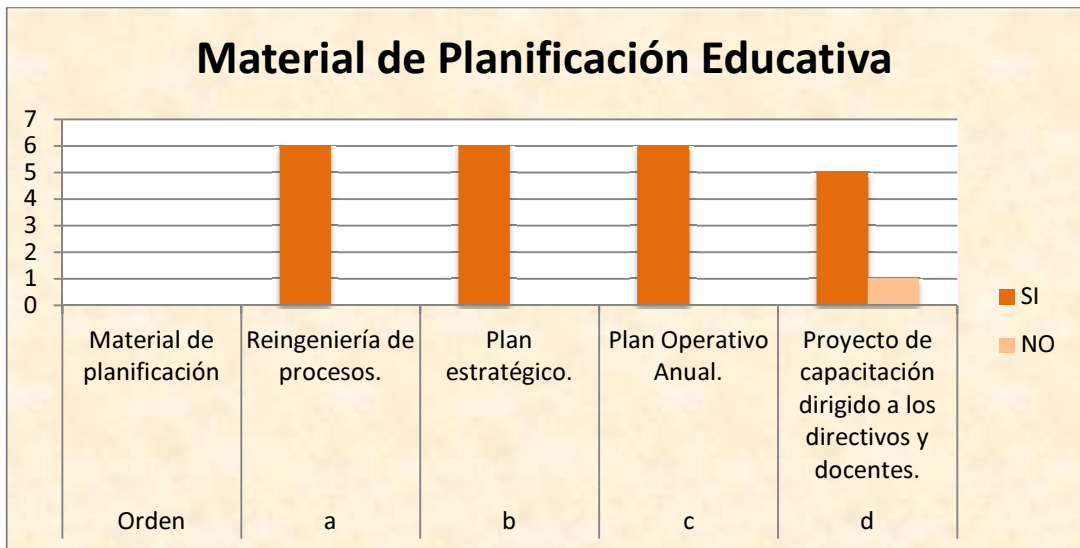
La pedagogía tiene como preocupación esencial en base a los fines de la educación, como establecer la función que debe cumplir con el contexto, el tipo de persona que se desea formar, los valores a promover, las potencialidades a fomentar, las estrategias que se deben tomar cuenta en la producción del diagnóstico de la Institución. *Valdivieso, (1999; 184)*

TABLA 24

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	6	100%	0	0%
b	Plan estratégico.	6	100%	0	0%
c	Plan Operativo Anual.	6	100%	0	0%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos
Elaboración: Miriam Crespín Maldonado.



Fuente: Gráfico 13 representación de la tabla 24 de la encuesta directa realizada a directivos
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Todos los directivos con un 100% que SI en los enunciados, reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo y el 83% en proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes porque en todo proceso educativo siempre se están realizando cambios en estos aspectos, que son muy indispensable en la programación general

Pero no todos estan de acuerdo en algo, como le sucede a un 17% que indica que no hay la capacitación total en este aspecto y que necesita ser tomada en cuenta para mejorarla, implica nuevos métodos y cambios que debe ser en forma permanente, es una exigencia, es una necesidad y a la vez debe ser una planificación que sea evaluada periódicamente en la Institución.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

TABLA 25

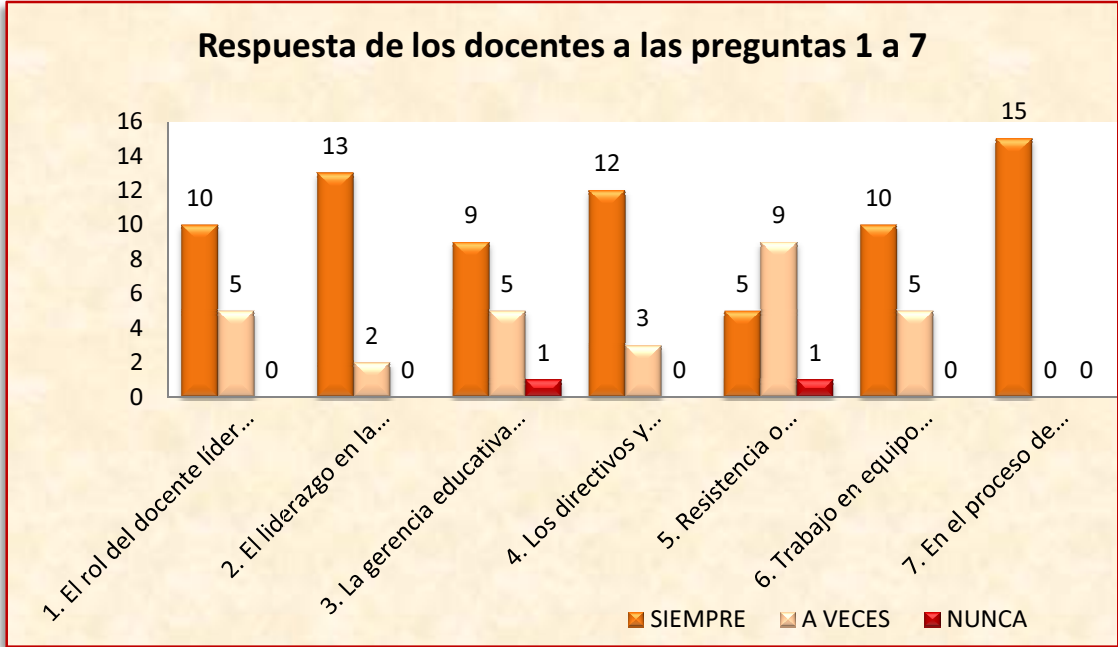
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	67%	5	33%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	87%	2	13%	0	0%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	60%	5	33%	1	7%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	80%	3	20%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	33%	9	60%	1	7%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	67%	5	33%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100%	0	0%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	27%	9	60%	2	13%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	13%	4	27%	9	60%
10	Desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo. (RECTOR)	8	53%	6	40%	1	7%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	60%	6	40%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	80%	3	20%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	60%	5	33%	1	7%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	9	60%	5	33%	1	7%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	87%	2	13%	0	0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	73%	4	27%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a 15 docentes

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

En el primer grupo consta las preguntas del 1 al 7 las que se encuentran en el gráfico 14 que esta a continuación. Y luego las preguntas del 8 hasta la 16 en el gráficos 15



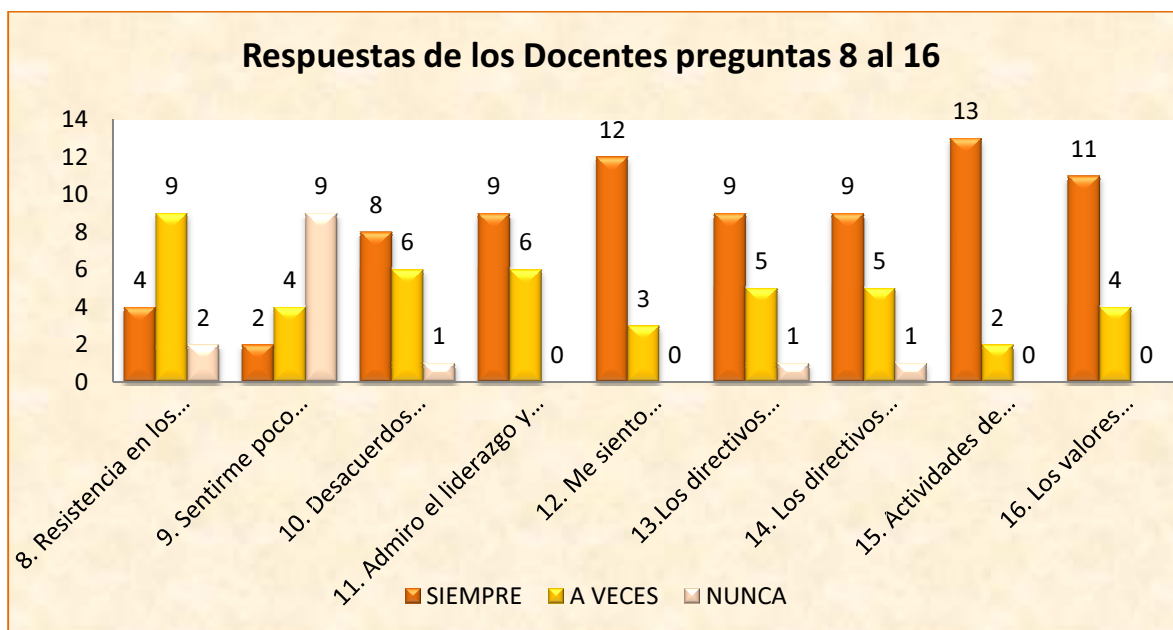
Fuente: Gráfico 14 representación de la tabla 25 de la encuesta directa realizada a docentes
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

En el siguiente apartado podemos visualizar que el 100% en el ítem 7 contestan SIEMPRE en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, también se ve el 87% en el ítem 2 que expresa 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, sin olvidar que el 13% contestaron que A VECES. Lo cual indica que no todos son responsables con lo dispuesto para mejorar e innovar.

El 80% contestan que SIEMPRE los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, lo cual positivo ya que esto permite la participación de todos, y se integran, pero también existen un 20% de docentes que contestan A VECES lo cual hay un indicador que no todos mantienen el ideal de investigar.

Se aprecia en la tabla que el 67% contestan SIEMPRE que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes y que el trabajo en equipo es para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, además es importante recalcar que el 33% dicen que A VECES lo que demuestra que hay diversidad de criterios al contestar.

Se evidencia que un porcentaje del 60% nos dicen que SIEMPRE la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, aunque el 33% dicen que A VECES y un 7% dicen que NUNCA se realiza esto por falta de compromiso. Los docentes contestan con un 60% A VECES hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, otros con un 33% dicen que SIEMPRE sucede eso, concluyendo con un 7% que dicen NUNCA pasa eso, ya que si colaboran en los cambios.



Fuente: Gráfico 15 representación de la tabla 25 de la encuesta directa realizada a docentes

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Se evidencia que un 60% responden A VECES hay resistencia a los cambios cuando intentan desarrollar nuevos métodos, otros con un 27% SIEMPRE, y por último con un 13% dicen NUNCA se observa que los docentes sienten un poco de resistencias en este aspecto.

A través de la presente tabla nos podemos dar cuenta que con un 60% dicen que NUNCA se sienten poco integrados en el colegio y con sus compañeros, en cambio 27% de docentes dicen que A VECES y finalmente el 13% dicen que SIEMPRE se sienten de esta manera.

Al analizar los resultados se observa que un 53% contestan que SIEMPRE hay desacuerdos continuos en las relaciones con la rectora del centro educativo, otros con el 40% dicen que A VECES sucede esto y un 7% dice que NUNCA ha estado en desacuerdo. El ítem 11 el 60% dicen que SIEMPRE admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y un 40% contestan A VECES

De los resultados se puede inferir que el 80% responde que SIEMPRE se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del plantel, en cambio el 20% dicen que A VECES a partir de estos resultados se observa que hay un compromiso de respaldo a la rectora.

El 60% responden en la encuesta que SIEMPRE los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, y un 33% contestan que A VECES se observa este liderazgo, y un 7% nos afirman que NUNCA han observado esto.

A través de la presente tabla observamos que un 87% dicen que SIEMPRE hay actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades de padres de familia, docentes, y estudiantes., otros aducen con el 13% que A VECES se realiza por que ellos no acuden a los encuentros

De los resultados se puede inferir que el 73% responde que SIEMPRE los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, en menor porcentaje con un 27% nos contestan que A VECES se concretiza

4.2.3. De la encuesta a las Estudiantes

TABLA 26

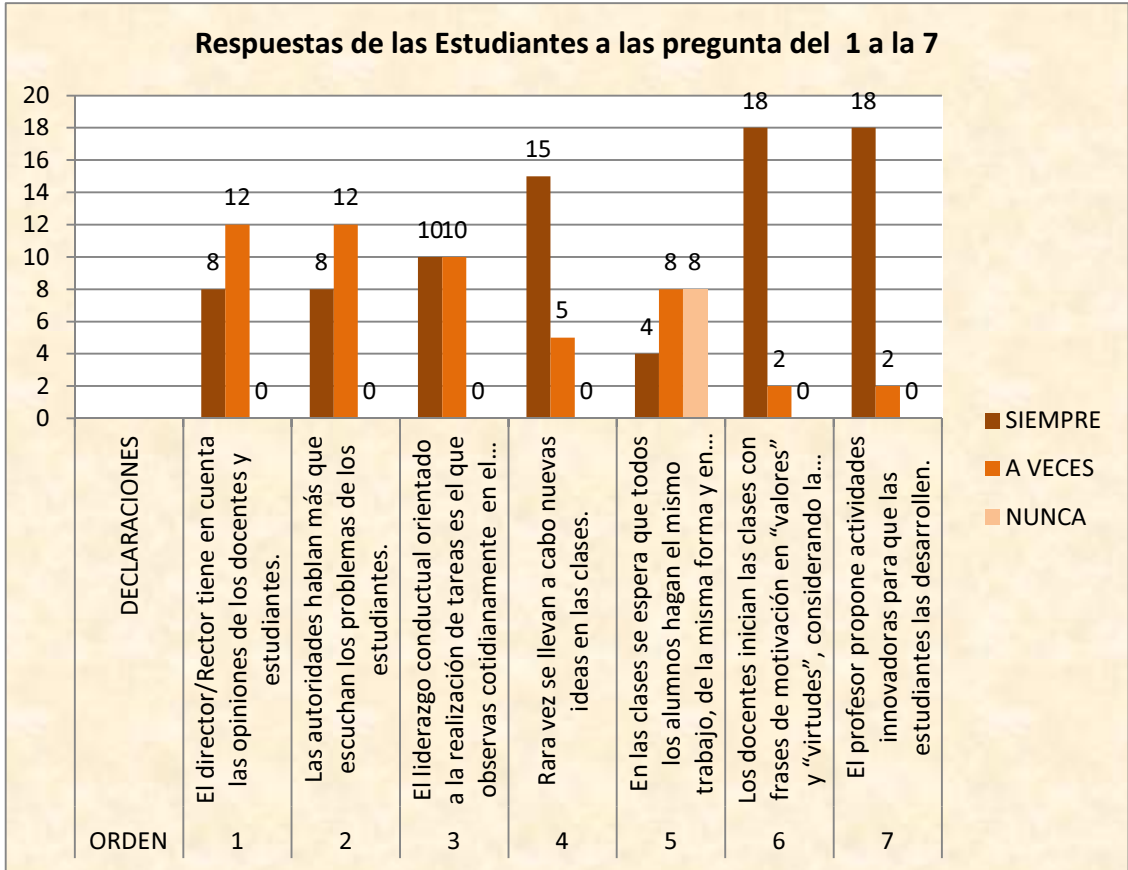
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40%	12	60%	0	0%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40 %	12	60%	0	0%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50%	10	50%	0	0%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	15	75%	5	25%	0	0%
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%	8	40%	8	40%
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores” y “virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	18	90%	2	10%	0	0%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.	18	90%	2	10%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90%	2	10%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes	10	50%	10	50%	0	0%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	18	90%	2	10%	0	0%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50%	10	50%	0	0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	18	90%	2	10%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	16	80%	4	20%	0	0%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	85%	3	15%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a 20 estudiantes

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

En el primer grupo consta las preguntas del 1 al 7 las que se encuentran en el gráfico 16 que esta a continuación. Y luego las preguntas del 8 hasta la 16 en el gráficos 17 las respuestas de las estudiantes



Fuente: Gráfico 16 representación de la tabla 26 de la encuesta directa realizada a estudiantes
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Se evidencia el 40% dice que SIEMPRE la rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, y el 60% dicen que A VECES no les aceptan sus opiniones. Esto es preocupante y se debe tomar en cuenta ya que es un porcentaje alto.

El 40% han contestado que SIEMPRE las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes, pero un 60% dicen que A VECES si las escuchan, especialmente las del Gobierno estudiantil. Continua preocupando estos resultados ya que afecta directamente a las que se les esta ofreciendo un servicio y quizás sea consecuencia de una propuesta.

De los resultados el 50% dicen que SIEMPRE hay un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el que observas cotidianamente en el

ambiente escolar, y el otro 50% dicen que A VECES se observa este liderazgo. Se observa que el 75% dicen que SIEMPRE y que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas a las clases, ya sea de docente o la estudiante, y un 25% dicen que A VECES existe esto pero se concluye que no son muy amenas las actividades en las clases.

En el gráfico se evidencia que el 20% dicen que SIEMPRE en la clase se espera que todas las estudiantes hagan el mismo en el trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, pero el 40% dicen que A VECES, y otros con 40% que NUNCA realizan esta actividad.

Se evidencia que el 90% responden que SIEMPRE los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, pero un mínimo de estudiantes con el 10% dicen que A VECES sucede esto

Las estudiantes contestan con el 90% que SIEMPRE los profesores proponen actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen, sigue siendo un soporte como Institución este aspecto, pero el 10% dicen que A VECES se realizan algo nuevo.



Fuente: Gráfico 17 representación de la tabla 26 de la encuesta directa realizada a estudiantes
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

Las estudiantes contestan con el 90% que SIEMPRE los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, a participación y la interacción con los docentes, pero un 10% dicen que A VECES se logra realizar esta actividad. Se observa que los criterios son divididos 10 dicen SIEMPRE y 10 dicen A VECES cada una con el 50% en donde los docentes si se interesan por los problemas personales de las estudiantes. En cuanto a tareas o lecciones cuando las estudiantes les presentan dificultades al no realizarlos, pero hay criterios divididos.

A través del gráfico se observa que el 90% responden que SIEMPRE los docentes permiten o dan oportunidad a las estudiantes para que puedan expresar sus opiniones, pero un 10% dicen que A VECES las dejan opinar. Los criterios son divididos 50% dicen SIEMPRE y 50% dicen A VECES donde ellas observan que los profesores son los que deciden que se hace en las clases.

El 90% de estudiantes contestan que SIEMPRE realizan trabajos en grupo o en equipos con instrucciones claras con la participación del docente, pero un 10% dicen que A VECES hay integraciones de grupos. Se evidencia que el 80% responden que SIEMPRE observan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas., pero un 20% dicen que A VECES se observan esta realidad de compromiso.

Se observa que un 85% dicen que SIEMPRE la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, que todos colaboran para vivir con armonía en las horas de instrucción, también porque en el colegio existe autodisciplina y autocontrol en todos los aspectos ya que no hay inspectores. y el 15% dicen A VECES alcanzan a ver estos ejemplos de parte de los docentes en el diario vivir.

Como conclusión las estudiantes si están recibiendo contenidos y métodos educativos innovados, además con la formación en valores se está propiciando la participación para que expresen sus opiniones hasta lograr un desarrollo integral. Algunos inconvenientes con los directivos ya que con ellos no existe una relación cordial, por que afirman que no dejan participar para exponer algún criterio, se nota que hay un distanciamiento, se tomará en cuenta en la propuesta.

4.2.4. De la encuesta a los Padres de Familia

TABLA 27

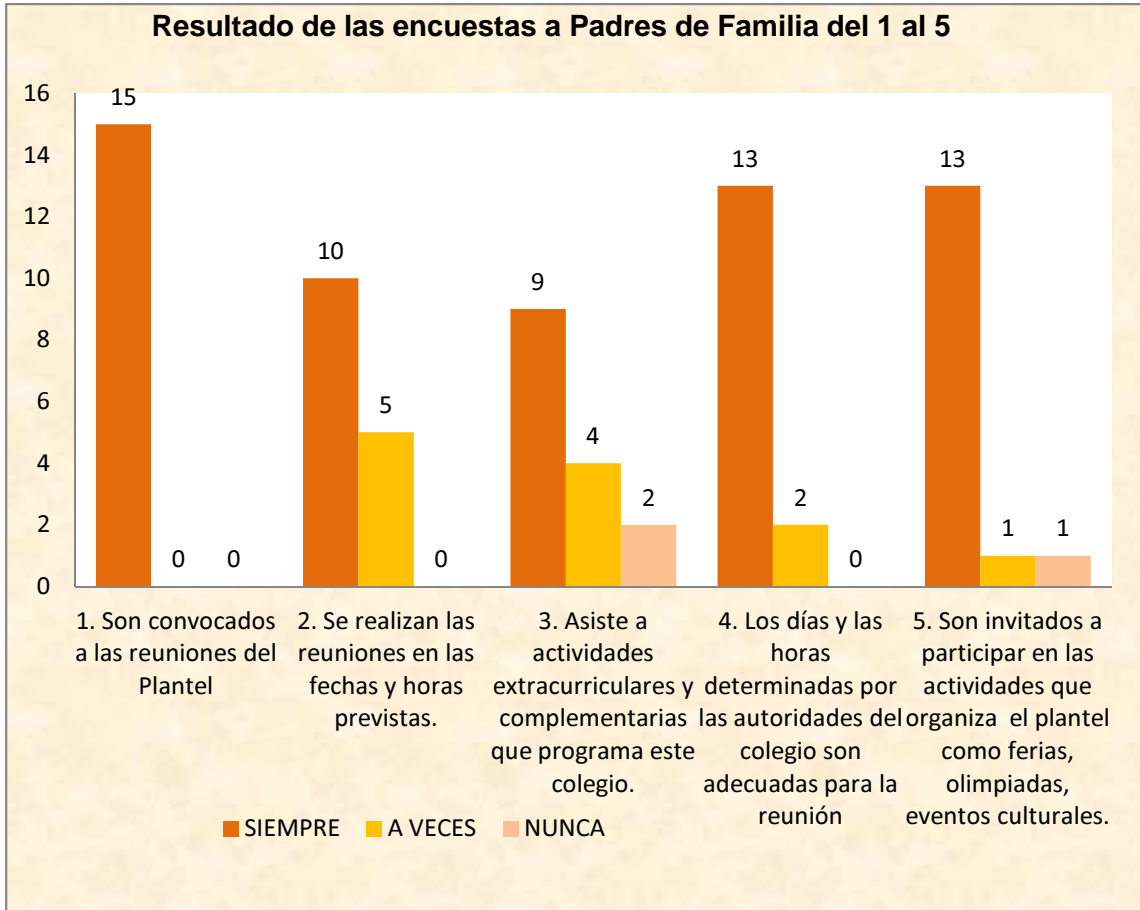
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Son convocados a las reuniones del Plantel	15	100%	0	0%	0	0%
2	Se realizan las reuniones en las fechas y horas previstas.	10	67%	5	33%	0	0%
3	Asiste a actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio.	9	60%	4	27%	2	13%
4	Los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio son las adecuadas para realizar las reuniones	13	86%	2	14%	0	0%
5	Son invitados a participar en las actividades que organiza el plantel como ferias, olimpiadas, eventos culturales.	13	86%	1	7%	1	7%
6	Cuando no asisten el colegio los Padres Justifican su inasistencias a estos eventos.	12	80%	2	13%	1	7%
7	cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza. Los convocan para intercambiar criterios	14	93%	1	7%	0	0%
8	En las reuniones que asisten se inicia con motivaciones de valores y virtudes	14	93%	1	7%	0	0%
9	Durante las reuniones las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los Padres de Familia	13	87%	2	13%	0	0%
10	Se realizan trabajos en equipo durante las reuniones para planificar algún evento	14	93%	1	7%	0	0%

Fuente: Encuesta directa realizada a 15 padres de familia

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

En el primer grupo consta las preguntas del 1 al 5 las que se encuentran en el gráfico 18 que esta a continuación. Y luego las preguntas del 6 hasta la 10 en el gráficos 19 las respuestas de los padres de familia



Fuente: Gráfico 18 representación de la tabla 27 de la encuesta directa realizada a los padres
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

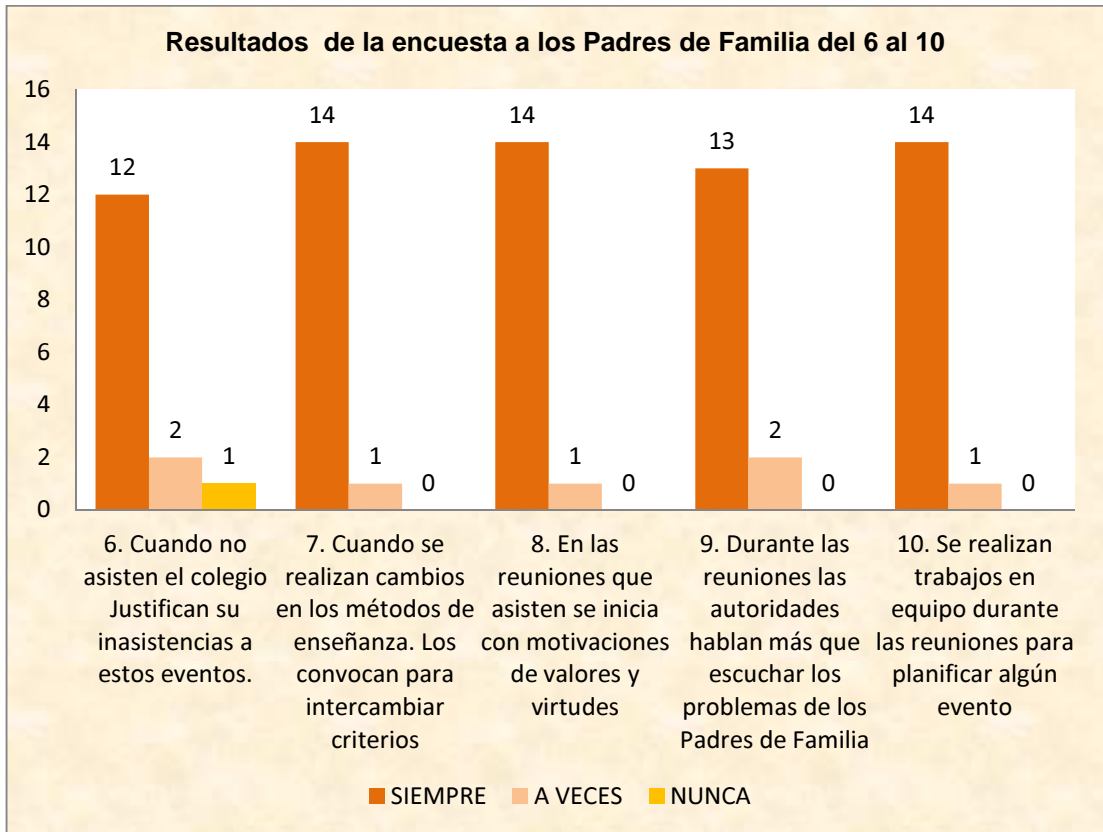
El 100% responden que SIEMPRE son convocados los Padres de Familia a las reuniones, lo que significa que si los hacen integrar en las diversas actividades y reciben circulares para que acudan y asistan.

Se evidencia con el 67% donde dicen que SIEMPRE se realizan las reuniones de los Padres de Familia en las fechas y horas previstas de acuerdo a sus trabajos especialmente cuando se retiran de sus labores diarias, para que puedan asistir, pero el 33% responden que A VECES se cumple esto.

Los padres de familia contestan con el 60% que SI asisten a las actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio, el 27% de padres de familia dicen que A VECES asisten y un 13% contestan que NUNCA asisten a estas actividades.

En lo observado el 86% contestan que SIEMPRE se utilizan los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio son las adecuadas para realizar las reuniones de Padres de Familia donde todos pueden asistir, y un 14% dicen que A VECES se realizan en las fechas determinadas.

En el siguiente apartado podemos visualizarla que el 86% responde que SIEMPRE son invitados a participar en las actividades que organiza el plantel como ferias, olimpiadas, eventos culturales, pero un 7% % dicen A VECES les invitan y por último el 7% contestan que NUNCA han sido invitados.



Fuente: Gráfico 19 representación de la tabla 27 de la encuesta directa realizada a los padres
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado

El 80% responde que SIEMPRE cuando no asisten cuando al colegio los padres justifican su inasistencia para estos eventos, un 13% dicen que A VECES sucede esto y más aún un 7% dicen que NUNCA se justifican.

Se observa que el 93 % contestan que SIEMPRE cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza los convocan para intercambiar criterios, pero un 7% dicen que A VECES les comunican de esta actividad.

Se evidencia que el 93% dicen que SIEMPRE en las reuniones que asisten se inicia con motivaciones de valores y virtudes, otro encuestado que representa el 7% dice que A VECES utilizan las motivaciones al inicio de las reuniones.

En lo observado el 87% contestan que SIEMPRE que durante las reuniones las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los padres de familia, y el 13% contestan que A VECES sucede esto que no es siempre.

Los padres de familia con el 93% responden que SIEMPRE realizan trabajos en equipo durante las reuniones para planificar algún evento, pero un 7% que son contestan que A VECES observan que se realiza estos trabajos grupales. Lo cual es muy positivo para la Institución por que permite la integración, el compartir y se descubre talentos que siempre motivan a otros especialmente en el liderazgo, además les gusta porque participan todos.

En la Institución educativa reconoce a la familia como la instancia educativa primaria, Es el cimiento de la educación, es un espacio humano, es el principio de continuidad social y de la conservación de las tradiciones humanas; constituye el elemento conservador de la civilización. *Chavarría, (2007; 165)*

4.2.5 De la entrevista a Directivos

TABLA 28

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N o	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA NEGATIVA	F
1	¿Que es la comunicación para Ud.? ¿en que se diferencia de la información?	4	67%	2	33%
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o un reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100%	0	0%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	67%	2	33%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	67 %	2	33%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83%	1	17%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83%	1	17%
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	1	17%	5	83%

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

Durante las entrevistas, se encontró evidencias relacionadas con acciones cotidianas que se desarrollan dentro y fuera de esta institución. El objetivo es tener una comunicación más cercana entre la investigadora y los directivos, donde se descubre las actitudes, los valores que practican, sus roles y liderazgos que están realizando en la gestión.

Al analizar las preguntas se aprecia que un 67% nos dicen que la comunicación es la relación comunitaria a través del estar con el otro y que es recíproca, pero también distinguen que lo contrario de la comunicación que es la información. Aquí existe una respuesta débil con un 33%. Dicen que existe confusión al imponer sus ideas, donde una persona habla, ordena y los otros callan y obedecen.

Todos coinciden con un 100% positivamente que las tareas de los miembros de la institución están dentro del Manual de Normas o reglamento. Lo que indica que si manejan este documento ya que es trascendental en una Institución Educativa.

Nos dicen con un 67% que saben manejar la situación y el actuar frente a un conflicto entre la Rectora con el profesorado, pero hay un 33% que contesta negativamente y que le resulta difícil porque la autoridad impone sus criterios, y no les permite explicar.

Se evidencia con el 100% contestan positivamente, y se observa la variedad de contestaciones que hacen los directivos, sobre las características de un líder educativo y con sus vivencias y por los años de experiencia resaltan habilidades indispensables para ejercer el liderazgo y sobresalen la experiencia, capacitación continua, combinan la práctica, teoría y la reflexión, y son innatas.

Se manifiestan con una respuesta positiva del 67% de cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia, y alumnado del colegio, aquí hay varias interpretaciones ya que se evidencia diferentes cualidades o características de los(as) líderes, de apoyo, participativos, etc. Un 33% contesta negativamente y son pocos los tipos de líderes que existen.

Con el 83% contestan positivamente que conocen cuáles son los valores que ha asumido la Institución porque es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser de la institución en su filosofía organizacional, respetar la dignidad de la persona, la búsqueda de la verdad, la armonía decir y actuar, la libertad con responsabilidad Pero un 17% da una respuesta débil y dice que falta profundizar e

Se observa que contestan con un 83% en forma positiva sobre los valores que predominan en los profesores y alumnas en la amistad, respeto, diálogo, etc. cooperación, compartir, hay relaciones fraternas. Hay potencialidades humanas existe la autoformación no hay Inspectores. Un 17% da una respuesta débil

Contestan con un 83% en forma negativa de que no existen antivalores generalizados, sino personas que han sido heridas y buscan hacer lo mismo con otros. Pero un 17% responden que si existen antivalores en algunas estudiantes nuevas en su comportamiento entre compañeras.

4.2.6. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
PROBLEMA 1 No se evidencia una dirección estratégica en la comunicación organizacional	Dificultad en la comunicación para hacer efectivos los procesos de participación	Baja autoestima. Temor de acercamiento No llega el mensaje
	Escaso sentido de pertenencia de algunos educadores	Origina desacierto, confusión, y fuga de responsabilidades
	La organización esta centralizada en unos pocos	No hay respeto y empatía con las personas.
PROBLEMA 2 El estilo tradicional de liderazgo de los directivos de la institución	Escasa Innovación en gerencia educativa de acuerdo a los paradigmas de la sociedad global	Administración rutinaria y normativa
	Mínimo dominio en la planificación y aplicación de los instrumentos de gestión.	Deterioro del clima Institucional
	Desacuerdo y poco interés en competencias personales e interpersonales	Ausencia de trabajo planificado a condiciones de futuro
PROBLEMA 3 Falta una agenda de gestión donde se involucren las dimensiones diagnóstica, pedagógica, curricular, administrativa y evaluativa	Desmotivación para priorizar y ejercer simultáneos compromisos educativos	Actividades rutinarias por desactualización en las diferentes dimensiones
	Poco interés para resolver problemas por la acumulación de tareas directivas	Apatía de los docentes, y poca participación de los estudiantes.
	Falta establecer prioridades, distinguir lo importante de lo urgente	No hay acompañamiento a los docentes ni a las estudiantes

Cuadro 3 Matriz de Problemática

Fuente: Elaboración propia de la Investigadora

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación indican la situación actual de la institución y le ayudan a tomar estrategias de cambios para mejorar la calidad educativa y por ende el nivel de vida estudiantil, docente, administrativa, familiar y social del entorno interno y externo de esta institución. Los datos obtenidos acerca de la gestión, liderazgo y la administración con valores son muy relevantes, ya que echan luz acerca de varios aspectos.

Esta investigación recoge un cúmulo de experiencias y realidades educativas tomadas en los estamentos del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. En la visita protocolaria a la Rectora, se le dio a conocer la importancia y los objetivos planteados en este tema de investigación y ella la aceptó gustosa dándome la apertura y la cobertura necesaria para realizarla y espera tener los resultados de esta investigación, ya que le va a indicar la situación actual y le ayudará a ejecutar estrategias inmediatas y busqué información en varias fuentes para conocer bien los temas y actuar apegada a la verdad de los hechos que se presentan en el quehacer educativo.

Con el muestreo de la Encuesta aplicada a los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, en forma individual y autónoma, pude conocer los parámetros en el que se encontraba la gestión, liderazgo y valores en la administración, lo que hacían y las expectativas individuales que tenían. Recogí datos y con el análisis lógico, iba reflexionando y anotando con profundidad descriptiva, de manera objetiva e imparcial solo los aspectos referentes al tema de investigación para tener una vista panorámica.

Las estudiantes del Colegio “Padre Luis López” son adolescentes que demuestran el conocimiento de algunos valores pero vi que hacían lo que consideraban que era bueno o era mejor para ellos, especialmente la auto disciplina ya que no tienen inspectores y se manejan con compromisos adquiridos en la gestión de liderazgo que existe en el plantel a nivel de estudiantes y docentes

Partiendo de los resultados de la investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”, la que fue desarrollada a través de Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del establecimiento educativo, utilizando las distintas dependencias, o áreas que se necesitaba como un soporte para la investigación.

A continuación se analizará los diferentes resultados y las problemáticas existentes durante el proceso de investigación con la recolección de datos proporcionados por las encuestas, entrevistas, vivencias de campo y de anécdotas compartidas y que son representadas en las tablas estadísticas

Nos señalan en forma unánime los docentes con un 100% que la forma de organizar los equipos de trabajo quien delega las tareas es la Rectora, lo cual me parece que hay atribuciones no competentes de trabajo, o que es impuesta, y para confirmar este dato, nos recuerda un autor de que las funciones del director en este caso la rectora, es la de coordinar, o asesorar las actividades más no debe delegar tareas o en tal caso la Vicerrectora con los jefes de área son los encargados de realizar esta tarea, como lo señala en las verdaderas funciones del rectorado. *Gimeno (1995:151-153)*

Además porque el trabajo en equipo dentro de la Institución, ayuda a la integración permanente, les da confianza, seguridad, donde se va asumiendo muchas responsabilidades y con mucho agrado, permitiendo reflexionar, y valorar la intervención del otro en muchos aspectos, hasta lograr un compromiso de desarrollar tareas innovadoras, creativas con resultados óptimos que van propiciando la transformación personal y social.

Por eso es necesario trabajar en equipos para unir esfuerzos por un bien común, que sería lo contrario de imponer tareas, donde las personas lo cumplirían de manera mecánicamente ya que es impuesta. Para complementar esta afirmación tomo como argumento lo que dice un autor al respecto. “Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño, para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución como unión,

consistencia, participación, compromiso, visión, misión y valores compartidos”, como lo sugiere dentro de sus investigaciones. *Münch (2011:155)*

Se observa que la Institución dentro de su organización si tiene la documentación en orden y que ha sido constatada de su existencia, pero existe una distancia en el actuar porque no hay una comunicación correcta, especialmente en los directivos, y como conocimiento general sabemos que es un proceso fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, y como grupo social organizado, el centro educativo depende de la buena interrelación para un buen funcionamiento donde se puedan establecer medios y procesos de comunicación apropiados que permitan concertar decisiones, planificar, trasladar metas etc. “Un proceso colectivo e interactivo que crea e interpreta mensajes” *Nieto, (2008; 371)*.

En todo caso, la comunicación organizativa de este plantel de los directivos es lineal, la comunicación es de una vía por que fluye en una sola dirección y sentido, es iniciada por el Emisor, que es quien toma las decisiones, y termina en el receptor. La comunicación se reduce a un mero acto de transporte o transmisión de información que enfatiza las destrezas del emisor y ubica el significado del mensaje. *Nieto, (2008; 372)*

También se puede afirmar que para que exista un ambiente de armonía, trabajo en equipo tiene que existir una confianza mutua y relaciones interpersonales respetables y respetadas, en la institución educativa, se debe procurar que se disfrute de un espacio acogedor donde se establezcan excelentes vínculos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Dentro de la estructura de una organización en cuanto a sus dimensiones los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, es por el número de miembros y por los resultados obtenidos por la Institución, con un 100%, se puede observar que el tamaño hace referencia a la distribución del poder (autoridad) y vendría a ser centralizada es donde el poder ha sido concentrado. Concretamente una organización vista de esta forma, limitará en mayor medida la discrecionalidad de sus miembros.

Al profundizar e investigar un autor nos dice que “puede ser equiparada a la capacidad que adquieren determinadas unidades organizativas o incluso individuos para afectar a la realización de las tareas organizativas, bien en virtud de su posición en el proceso técnico emprendido por la organización o bien incluso en virtud de su influencia. *Portela, (2008; 53)*

Se puede apreciar que los directivos con un 86% dicen “sí” que se toma en cuenta el Manual de Organización para normar el desarrollo de las diversas actividades, ya que es un instrumento operativo donde se han incluido una serie de indicaciones de carácter práctico como las responsabilidades, funciones, la visión de la calidad, criterios, etc..

Pero si es preocupante que un directivo con un 14% siendo autoridad diga que “no” se toma en cuenta, desconociendo el servicio que presta a la gestión administrativa, quiere decir que solo lo conocerá por escrito o no formo parte de su elaboración, y su desempeño debe ser con roles no definido como directivo.

Se evidencia que los canales de comunicación son irregulares más parece estructurada y controlada o como lo dice un autor. “Es una organización centralizada solo una o pocas posiciones tienen autoridad y disponen de la capacidad de obtener y de controlar información...” *Nieto, (2008; 116)*.

En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones entre directivos nos indican que está liderado por la Rectora. Por eso se detecta que hay aspectos donde al expresan sus criterios y alternativas, de que si se estan tomando en cuentas sus funciones o roles protagonistas.

Y es necesario que en las etapas del proceso de toma de decisiones, se tenga que contar con un sistema de información oportuno, confiable y actualizado, además se reconoce que en determinadas situaciones la Rectora puede tener el control casi completo sobre asuntos que son de su absoluta competencia, pero al mismo tiempo existe un Consejo Directivo, que está designado para tomar decisiones de acuerdo a sus funciones.

Por eso hay criterios divididos en las respuestas de los directivos. En cuanto a la toma de decisiones nos confirma una autora que es de gran importancia “porque tiene repercusiones internas y externas en la Institución educativa ya que influye, por lo tanto es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional para no desmejorar el clima de respeto” nos dice. *Münch (2011:136)*

Se reconoce que entre los directivos no existe un problema trascendental, en cuanto a resoluciones de conflictos y el de promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, ya que se delega a grupos de colaboradores. Pero hay un 33% que dicen lo contrario de no poder delegar a otros. Son minoría pero influye en el clima de la Institución, aquí se observa que no saben delegar o no saben asignar responsabilidades en cada área o departamento, por lo tanto hay razones suficientes de que existe un conflicto interno. En este sentido nos dice un autor “que no conoce ninguna institución educativa que haya progresado por que no tiene al frente a un directivo capacitado para delegar funciones. *Fullan, (2002; 172)*

Observando los resultados en la pregunta sobre los departamentos didácticos y sus acciones, nos contestan en el literal (i) un 83% con una respuesta de “no” porque los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica, por esta contestación nos damos cuenta que si conocen las funciones de los departamentos didácticos y vale argumentar lo que dice un autor “ Los departamentos son contextos importantes de interacción que, en los centros educativos pueden funcionar como micro-contextos relacionales diferentes entre si. *González, (2008; 181)*

En cuanto al material de planificación educativa en cuanto a proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes con un 83% marcan que “si”, pero un 17% dicen que “no”, aquí se puede argumentar que en nuestro sistema educativo se contempla entre otras que se debe promover actividades de perfeccionamiento de sus miembros como lo dice un autor. “Un desarrollo profesional planteado, en definitiva, no como actividad esporádica e individual, sino como un proceso formativo basado en el aprendizaje. *González, (2008; 68)*

Los docentes con un 53% marcaron el “siempre” que existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, un 40% “a veces” y solo el 7% “nunca” lo que me indica, que existe un descontento. Es difícil esperar un clima de cooperación en una organización en la que no se otorga confianza a sus miembros, se sabe además que toda autoridad se apoya, en la calidad ética personal de sus acciones y de sus intenciones, de sus motivaciones, quizás deba desarrollar algunas virtudes relacionadas con la justicia.

Se conoce que la integridad pertenece al ámbito de la justicia y a la vez esta permite asegurar la libertad humana y a la vez no se destruirá la confianza en las relaciones personales por lo tanto es un elemento básico. Uno de los autores de la teoría de liderazgo transformacional, el profesor Bennis, afirma que “no hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejados de falta de integridad” *Guillén, (2010; 188)*

En cuanto a la Administración y liderazgo si se esta promoviendo porque ellos lo afirman con un 100% en aspectos como: la excelencia académica, el desarrollo profesional, y la capacitación continúa de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, creo que se debe tomar en cuenta este aspecto, ya que es muy trascendental.

Se reconoce que la administración en el centro educativo es de mucha importancia porque es un proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad para el logro de sus objetivos, y especialmente mejorar sus relaciones humanas entre todos, pero se analiza que no se esta promocionando una de las bases principales que son los Padres de Familia, y se deja uno de los principios de la administración que es la contribuir al bienestar de sus integrantes con la provisión de elementos necesarios como lo confirma la autora. *Münch (2011:15)*.

El colegio también debe reconocer a la familia como la célula básica de la sociedad, pues en ella se gesta la vida se inician las relaciones interpersonales donde las estudiantes son parte de este núcleo, allí ellas desarrollan muchos

valores, donde les permite desarrollar un sentimiento básico de confianza y seguridad en sus relaciones con los demás, por eso se debe promover con mucho interés el acercamiento de ellos a la institución y dotar a las familias de los instrumentos necesarios como folletos, talleres, actividades deportivas, culturales etc., para que puedan intercambiar experiencias en este centro educativo junto a sus hijas.

En cuanto a la relación con los padres de familia, se ve que no hay una comunicación horizontal es decir no es cercana a ellos por parte de las autoridades y lo mismo sucede con las estudiantes que no les permiten intercambiar criterios esto es preocupante y a la vez cuestiona algunas contestaciones afirmativas de los directivos. Al que se le argumenta lo siguiente cuando los miembros de una organización comparten y asumen ciertos valores sus criterios de actuación serán similares y las decisiones en la organización se adoptaran en función de tales criterios. " *Guillén, (2008; 170)*

Durante el proceso de investigación se pudo analizar las situaciones en que se encontraban y la factibilidad de que todas las personas que integran el Colegio reconozcan como están en la gestión, liderazgo y valores en la administración, todos ellos estuvieron dispuestos a interpretar y discernir entre las fortalezas que poseen los docentes en el ámbito de educar, según la encuesta son reconocidos positivamente en las encuestas realizadas a las estudiantes quienes ven con cariño su actuar, y que han dejado huellas positivas en sus vidas. Se argumenta las respuestas con lo que dice una autora "El maestro tiene en sus manos la oportunidad diaria de inyectar vida a otras vidas humanas, frente a un grupo de alumnos, el maestro enseña con lo que sabe y educa con lo que es" *Chavarría, (2007; 143)*

Es cuestionante otras aseveraciones, que son diferentes y negativas en cuanto a las autoridades, según las estudiantes donde no les permiten expresar opiniones, ya que hablan más y que ellas solo se limitan a escuchar, creo que las autoridades no deben imponer criterios, mejor buscar algún medio o propuesta, donde los otros se sientan satisfechos de saber que pueden aportar con algo, y esto si es estimulante y beneficioso para la Institución,

Por eso algunos analistas destacan la necesidad de un liderazgo más humano por parte de los directivos incluida la Rectora para que durante los procesos de cambio se tomen en cuenta estas ocho orientaciones valiosas, donde los directivos, vayan asumiendo el papel de ayuda a los docentes, estudiantes y Padres de familia y son los siguientes: “Comprender la cultura de la escuela. Valorar a sus profesores mediante la promoción de su desarrollo profesional. Expresar lo que valora. Promover la colaboración. Promover, mejor que dar órdenes. Utilizar las medidas burocráticas para facilitar, no para limitar. Estar en contacto con el contexto general. *Fullan, 2002 - Hargreaves (1997; 116-117)*

La calidad de la educación, no solo se refiere a las características del contexto, los insumos, los procesos y los resultados de la formación del ser humano, que están condicionados histórica y socialmente; sino que, es tomar una expresión concreta y practica a partir del ideario filosófico, pedagógico, sociológico y psicológico imperantes en una sociedad determinada y se mide con lo que ocurre realmente en la práctica educativa.

El colegio particular “Padre Luis López” se encuentra en un proceso de cambio, en cuanto a reconocimiento de problemas como colegio técnico, lo cual ha repercutido en todos los estamentos del plantel. Por eso ellos han tomado la decisión de innovarse no solo en documentaciones al día, sino en la vivencia diaria como Institución al servicio de los demás con una misión y visión propia. Un autor nos recuerda “el éxito de un cambio depende en parte de la bondad y solidez de su diseño, de la filosofía, o teoría pedagógica que lo sustenta, del valor de su propuesta, pero también depende como hacerlo y de cómo crear las condiciones para que llegue a desarrollarse de un modo efectivo y beneficioso” *Fullan (2002)*

Se debe tomar en cuenta el clima organizacional ya es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones educativas para alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

El sueño de Dios sobre el ser humano es que llegue a ser agente de cambio; es decir llegue a tomar conciencia de la importancia que encierra su vida como tal y más aún, un educador, que sabe lo que conlleva tener vidas en sus manos para acompañar su proceso de crecimiento, es un líder, una persona que inspira confianza y respeto, que posee el don de mando, y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento

La necesidad de actualización para un mejor desempeño profesional, es la motivación que debe primar tanto en los directivos como profesores que se desempeñan actualmente en tareas vinculadas con su profesión docente, dentro del perfil educativo donde las personas que ocupan una posición de autoridad en debe prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes.

Hoy en día la acción educativa del directivo es cada vez más exigente, implica insertarse en ella y responder con criterios claros y convincentes para construir una nueva sociedad empezando desde lo más pequeño y sencillo que se distingue porque sus colaboradores reconocen en él, no solo a la autoridad que emana de su puesto, sino que la deriva de sus conocimientos, experiencias, competencias y cualidades de tal forma que inspira confianza.

El presente y el futuro para los directivos, docentes de hoy, está lleno de retos donde exige ponerle una mirada de fe y de amor. Aprender a descifrar los comportamientos e indiferencias de los educandos, entrar en la realidad y en su mundo diferente con calidad humana ya que influirá en el éxito o fracaso de sus dirigidos, y luego proyectarlos a la excelencia, reconociendo que son creados a imagen y semejanza de Dios, donde cada uno tiene su riqueza e inteligencia única e irrepetible.

6.2. Recomendaciones generales

Debe cambiar las actitudes impositivas para que surjan procesos transformadores en los directivos y docentes para que no se conformen con lo aprendido en su carrera profesional, sino tener presente que el camino empieza y buscar las mejores alternativas para seguirse aprendiendo, actualizándose y ofrecer a esta sociedad un trabajo creativo que garantice una educación de calidad por vocación y no por obligación.

Se debería dar una adecuada formación a los directivos desde un liderazgo transformador porque permitirá el desarrollo personal y profesional, como un compromiso ético y social que se verá reflejado en el ámbito educativo, para que permita la optimización de la gestión en bien del servicio dado.

Como política institucional se debe trabajar en mejorar los procesos para el desarrollo integral del directivo y docente, priorizando la capacitación permanente de los mismos como una estrategia para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa, en todo nivel, porque la capacitación del docente repercutirá en el desarrollo intelectual de las estudiantes.

Según los resultados obtenidos en esta investigación, es necesario formar una cultura en el cambio de actitud, para asumir como directivos y docentes sus realidades educativas en relación al desarrollo que necesita la sociedad actual, sobre todo en el ámbito de desarrollo de estrategias de aprendizaje para dar paso al directivo y docente facilitador.

Se debe motivar y reflexionar sobre la importancia del liderazgo situacional que es participativo e involucra a todos los que laboran en la institución

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

Taller de formación y capacitación a directivos y docentes para generar y mejorar una aproximación a un modelo integral de líderes de excelencia a nivel educativo.

7.2. Justificación.

Durante el proceso de investigación se pudo analizar las situaciones en que se encontraban y como están en la gestión, liderazgo y valores en la administración, donde están dispuestos a interpretar y discernir de lo que tienen como, las funciones que determinan el perfil de competencias que deben poseer los directivos y docentes, el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y otros organismos educativos internos y externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos.

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional, permite que integre las potencialidades de los directivos y docentes, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración, también ayuda a la toma de decisiones que tiene que asumir la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles, debe contribuir a generar una visión global del centro, donde respeten y consideren a la institución, que se identifiquen con sus ideales, de trabajar al servicio de los demás.

Que se trabaje en estos ámbitos de mejorar su liderazgo, como el de tratar con los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y otros con la finalidad de crear y sostener relaciones positivas de trabajo. También los directivos deben dar el impulso, como presión y apoyo, necesario para la puesta en marcha de los proyectos de gestión, a favor del quehacer educativo, y a la vez ejercer un espacio principal en el manejo de la información que obtiene en su interrelación con su comunidad educativa y su entorno.

Establecer un clima propicio para el desarrollo profesional: donde se pueda compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas, aprovechar al máximo las oportunidades con la capacitación de los directivos y de los docentes donde se pretende mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “Padre Luis López” para que estén habilitados y enfrenten los desafíos cotidianos que se encuentran en sus quehaceres de vida.

Se aspira motivar a los directivos y a los docentes a incorporar en su quehacer educativo, las metodologías, técnicas y dinámicas que potencien la práctica de valores, generando en los estudiantes aptitudes nobles lo que se revertirá en su beneficio personal ya que serán personas agradables, respetuosas, amantes de la paz y de la armonía en su entorno social.

Se necesita que reconozcan los diversos tipos de liderazgo mediante los talleres de formación y capacitación donde se pretende mejorar su gestión, liderazgo y valores para que enfrenten los desafíos del diario vivir en la labor educativa en que se desenvuelve, y a la vez disfrutar del ágape fraterno que se vive en el lugar donde se trabaja.

7.3. Objetivos de la Propuesta

7.3.1. Objetivo General

Implementar un estilo de liderazgo transformacional que consiste en cambiar o transformarse en una organización impersonalizada de individuos diferentes a una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas.

7.3.2. Objetivos Específicos

Proponer un Programa de Desarrollo basado en un Modelo de formación integral de Líderes de Excelencia a nivel educativo desarrollando valores esenciales combinado con tácticas para enfrentar la resistencia al cambio, en el proceso de Inducción llevar un liderazgo de calidad.

Motivar a los Directivos y docentes para puedan desarrollar e incorporar habilidades para reconocer sus potencialidades de liderazgo, instrumentos para el manejo de los conflictos y las negociaciones y conocimientos sobre métodos y técnicas de trabajo en equipo para mejorar sus relaciones.

Sensibilizar a los docentes y directivos para lograr la participación activa y participativa en la capacitación del liderazgo incorporando técnicas y dinámicas de grupo que fomenten la reflexión ética y crítica. Para no perder el prestigio obtenido durante los años que viene funcionando esta institución.

Desarrollar una intensa y amplia formación de la personalidad al crear hábitos que potencialicen vitalmente a las personas en la práctica de los valores en todos los aspectos de su vida. Creando un ambiente de cooperación y aprecio entre los integrantes que participan para mejorar el desempeño de sus funciones al poner en práctica el liderazgo innovado.

7. 4. Actividades.

7. 4. 1. Actividad número 1

Tema: Sensibilizar y motivar sobre el crecimiento personal

Desarrollo de la actividad del primer encuentro – tiempo 6 horas

- Ambientación con la técnica: Muñeco de goma
- Diálogos y reflexiones con los compañeros a partir de preguntas de la técnica
- Lectura y análisis de citas de grandes pensadores
- Trabajo en grupos.
- Exposiciones.
- Redacción de situaciones personales aplicando conceptos que fueron descubiertos en las lecturas.
- Puesta en común: mesa redonda, panel.
- Entrevista con los directivos y docentes
- Elaboración de carteleras, afiches, acrósticos.

El objetivo de esta actividad es que se persigue el “encuentro y reencuentro” con el otro, y desde allí invitar a la reflexión sobre los modelos comunicativos. Que es el tema central de todo proceso grupal, por lo tanto este es abordado en toda tarea de grupos para construir una red interaccional que favorezca los vínculos de todos.

La técnica: Muñeco de goma

Tiempo: El juego lleva 20 minutos más la reflexión

Consigna. Se trabaja distribuidos en subgrupos de a 6, parados en forma circular. Cada integrante va a ir pasando al centro; con los ojos cerrados, se dejará caer para que el grupo lo sostenga, hasta que decida terminar el juego. El círculo puede comenzar siendo pequeño hasta que el grupo sienta que puede sostener a los compañeros.

Dinámica: Cuando el juego se origina aparece como divertido, hasta que toman conciencia de las cosas que se mueven internamente: confiar en el otro; sostener – ser sostenido, estructura – desestructura, etc. En la práctica, hay quienes dejan librado su cuerpo y gozan con el movimiento, no deseando terminar de girar; mientras que otros, se quedan petrificados en el centro con las piernas abiertas y balanceándose como si se dejaran sostener. Al igual que en la anterior, es elemental el rol de los coordinadores en la reflexión y aporte final, porque puede ayudar a pensar en la modificación de actitudes.

7. 4. 2. Actividad número 2

Tema: Liderazgo como fenómeno multidimensional basado en la confianza.

Desarrollo de la actividad del segundo encuentro tiempo 6 horas

- Ambientación con la técnica: La Alfombra Mágica:
- Diálogos y reflexiones con los compañeros a partir de preguntas de la técnica
- Análisis del tema liderazgo como fenómeno multidimensional basado en la confianza
- Trabajo individuales y en parejas

- Elaboración de carteleras, afiches
- Mesa redonda
- Momentos de oración y compromiso

El objetivo de esta actividad es que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación, en condiciones de: explorar su propio potencial como ser humano, desarrollando nuevas y positivas formas de pensar, sentir y actuar de manera que, a la luz de esta nueva autoimagen, se dé un proceso de crecimiento personal. Los contenidos que se van a desarrollar son: Los modelos de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Servidor, además el poder de la Autoestima.

La técnica: La Alfombra Mágica:

Materiales: 3 o 4 papeles afiches blanco, goma y marcadores.

Tiempo: Depende del número de participantes. Puede llevar 10 o 15 minutos.

Consigna: Escribir en la alfombra mágica todo lo que deseen a modo de evaluación de la tarea realizada.

Dinámica: La coordinadora, previamente, construirá la alfombra de la siguiente manera: cortar los papeles afiche por la mitad a lo largo; pegarlos en serie con plastilina dándole la longitud necesaria. Luego que se seca enrollar. Cuando llega el momento de evaluación de un proceso se desenrolla la alfombra sobre el piso, dando la consigna. Es muy notable ver a los participantes volcados sobre el piso, escribiendo sus ideas al unísono, en diferentes direcciones.

7. 4. 3. Actividad número 3

Tema: Tipos de liderazgos Educativos para una excelente convivencia

Desarrollo de la actividad del tercer encuentro – tiempo 6 horas

- Ambientación con la técnica: La violencia
- Lectura y análisis de contenido de los tipos de liderazgo

- Reflexiones personales y grupales
- Escribir ideas fundamentales
- Panel
- Trabajos de ensayo
- Dinámica del gusanito para animarnos
- Elaboración de compromisos

El objetivo es que los directivos y docentes están en condiciones de ganar mayor seguridad en si mismo, que puedan controlar mejor sus emociones para no atropellar el diálogo, ser positivo, saber escuchar, respetarse a si mismo, evitar problemas por no dialogar a tiempo con los demás y desarrollar la habilidad de comunicación interpersonal en cualquier área. Los contenidos que se van a desarrollar son: Liderazgo educativo denominada Grid administrativo o también rejilla o tablero administrativo. Liderazgo del estilo "Paternalista". Liderazgo "Burócrata". Liderazgo del "demócrata". Liderazgo "Autocrático". Liderazgo del estilo "Transformador".

La técnica: La violencia

Materiales: Diarios en cantidad suficiente para todo el grupo (6 o 7 hojas por cada integrante). Música de Fondo.

Tiempo: 10 a 15 minutos

Consigna: Se divide a los participantes en grupos de 6 u 8 personas, depende del número total. En el centro de cada grupo se colocan los diarios y se solicita que cada uno en silencio, arme una especie de pelota, aplastando el papel hasta lograr una y así sucesivamente, hasta tener una cantidad considerable.

Dinámica: Esta técnica puede estar precedida de un torbellino de ideas sobre la violencia. Inmediatamente después se da la consigna y el grupo inicia su tarea de amasar el diario hasta convertirlo en una pelota o "bollito". A medida que la gente va cumpliendo la consigna, se crea un clima festivo y algunos se atreven a tirar un "bollito" a otro compañero. Cuando esto ocurre, es el momento de decir que traten de jugar con los "bolos" de grupo a grupo. Al instante se inicia una verdadera batalla, en la que todos se tiran con todos. Algunos descargan toda su agresión; otros no pueden, unos se divierten jugando y otras que se sienten muy

violentadas. La observación de este proceso. A partir de ahí se abre la reflexión. ¿Qué es la violencia? ¿De dónde proviene? ¿Es interna o externa?, articulando lo sucedido con el torbellino inicial, llevando el análisis desde lo que cada uno sintió y verbaliza, hasta las actitudes corporales que se desplegaron en el juego.

Es posible que aparezcan incoherencias: “no pude agredir”, cuando en realidad su actitud era todo lo contrario, o “me desconocí en el grado de violencia que desarrollé”, en una persona muy equilibrada, etc. La síntesis debería llevar a un concepto general de la violencia, para después particularizar según el ámbito en el que se está trabajando sobre la comunicación verdadera.

7. 4. 4. Actividad número 4

Tema: Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño al servicio a la comunidad

Desarrollo de la actividad del cuarto encuentro – tiempo 6 horas

- Ambientación con la técnica: La Participación
- Diálogo y reflexión de la técnica
- Lectura y análisis de equipos de alto desempeño a nivel educativo
- Trabajo en grupos y escribir ideas fundamentales
- Exposiciones
- Foro con un invitado especial
- Entrevista personales y a nivel de departamentos del plantel
- Elaborar tarjetas y compartir

El objetivo es ofrecer a los directivos y docentes herramientas poderosas de vanguardia para desempeñarse como líderes o integrantes de equipos de trabajo caracterizados por mantener las actitudes triunfadoras y las técnicas que han demostrado los mejores resultados para desempeñarse, conjunta y satisfactoriamente, con altos niveles de motivación al logro, calidad y rendimiento frente a la competitividad

Los contenidos en esta actividad son: El proceso de construcción de un equipo de trabajo frente a la competitividad y los retos de la globalización, Factores y

actitudes que, inciden en el desarrollo de los equipos de trabajo, Cómo crear y mantener un equipo de alto rendimiento orientado a la competitividad. Cuáles son las técnicas que hacen exitoso a un equipo de trabajo

La Técnica: La Participación

Materiales: Una mesa rectangular como para 15 personas paradas. Si no hay mesa, se puede trabajar en el suelo.

Tarjetas rectangulares de cartulina del mismo color de 20 cm., escritas cada una con una palabra de las siguientes: comunidad, personas, poder, recursos, planificación, organización, aprendizaje, roles, obstáculos, solidaridad, diagnóstico, ejecución, objetivos, creatividad, necesidades, compartir, decisiones, promover, responsabilidad, fuerzas, comunicación, cooperación, ideas, grupo, proceso, factibilidad, modelo, atropello, activa, resultados, sociedad, contradicción, conciencia, opiniones, marginación. etc.

Tiempo: Por lo menos una hora.

Consigna: Grupos de 20 personas. A) Se solicitan de dos a cuatro voluntarios. Una vez que estos se presentan se les indica, en secreto, que la función de ellos será observar la dinámica, haciendo hincapié en el juego corporal que se va a desarrollar, más que en el debate sobre la participación. Observar la utilización del espacio y los roles que se despliegan en la discusión. B) El resto, más o menos 15 personas, se ubican alrededor de la mesa o suelo y sobre ella se distribuyen todas las tarjetas. C) Construir entre todos una idea sobre la participación con todas las palabras o fundamentando las que se desechan.

Dinámica: Lo primero es un abalanzarse sobre las tarjetas para seleccionar algunas para sí, como si se tratara de una tarea individual. Desde ahí comienzan la discusión muy desordenadamente; hablan todos a la vez, ponen y sacan tarjetas, las cambian de lugar, etc. Hasta que alguien dice: “esperen, vamos a organizarnos”. Mientras tanto cada integrante ha ido ocupando un espacio en la mesa, hay quienes apenas pueden poner las manos por encima de los demás. Es decir, se observa la lucha por el poder en el espacio, que en definitiva.

Los observadores, caminan por fuera tomando registro, hasta que alguno de los participantes se da cuenta de esta actitud y del rol diferenciado que ellos tienen. Una vez concluida la experiencia: construcción de la idea, se reúnen en círculo y comienzan a hablar los observadores, un análisis de todo lo visto y oído. En segundo lugar, intervienen los participantes: hacen sus interpretaciones desde el sentir y de la dinámica vivenciada.

7. 4. 5. Actividad número 5

Tema: La Agenda de Gestión del Proyecto Educativo

Desarrollo de la actividad del quinto encuentro – tiempo 6 horas

- Ambientación: Símbolos del educador con mensajes alusivos al tema
- Exposición de la agenda y los pasos para su elaboración
- Diálogo y reflexión sobre la importancia de la agenda
- Lectura y análisis de la aplicación de la misma en todo nivel
- Trabajo en grupos y aplicarla
- Evaluación del objetivo general propuesto
- Paseo campestre con ágape fraterno

El objetivo es ofrecer a los directivos y docentes las soluciones de organización a través de una Agenda de Gestión que le facilitará estar en todo y es imprescindible su aplicación porque se entrecruzan vertical y horizontalmente, los criterios de racionalidad y creatividad en las dimensiones Diagnóstica, Pedagógica, Curricular, Administrativa y Evaluativa de la Institución Educativa.

La gestión Educativa es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones: atender a los Padres de Familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el Proyecto Educativo de la Institución. En la actualidad se sostiene la importancia de que lo administrativo – organizativo debe estar al servicio de lo pedagógico y que para ello, se requiere de una gestión Institucional diferente a la que se venía manejando hasta hace muy poco.

El director y/o los equipos de conducción tienen, la responsabilidad de la gestión de resolver muchos problemas. Necesitan de una claridad conceptual para comprenderlos y en obvia consecuencia, identificar y desarrollar todas las estrategias de acción posibles para un mejor progreso de las tareas educativas.

Este conjunto de acciones vinculan la teoría y la práctica, la ética y la eficacia, la política y la administración en procesos que apuntan a un mejoramiento permanente de la tarea educativa y se materialicen en todas y cada una de las dimensiones.

7.5 Localización y cobertura espacial.

En el contexto geográfico del centro educativo.

Ambientes para las reuniones de los grupos de trabajo: Dirección. El salón de actos, la terraza, la sala de la biblioteca, aulas disponibles para estos eventos, reuniones de coordinación, asesoría, animación y seguimiento. También se dispone de una casa de campo tipo convivencia.

Materiales.

Pizarrón, tiza líquida, para las reuniones del equipo de trabajo.

Papel, lápices, bolígrafos, carpetas, Papelógrafos CD etc.

7.6. Población Objetivo.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los 25 docentes, 4 administrativos y los 6 directivos, del Plantel quienes podrán elevar su autoestima y aportarán con sus iniciativas diariamente, quienes revalorizarán sus capacidades y potencialidades en bien del servicio a la comunidad. Los beneficiarios indirectos son las 245 estudiantes, los 180 padres de familia y los 1000 pobladores de la comunidad, quienes mejorarán el ambiente familiar, escolar y el entorno.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

Para sostener esta propuesta se ha dispuesto la utilización de los recursos necesarios que tiene la Institución al servicio de una correcta ejecución de la campaña de comunicación interna y la realización del seminario taller de capacitación, ya que esta dirigida a enfatizar el desarrollo profesional de los directivos y docentes que trabajan en este plantel.

Humano

La necesidad urgente y oportuna de la propuesta que concede la UTPL a través de la persona que ha realizado la investigación de dar un curso de formación y capacitación para mejorar la Gestión de liderazgo y valores, especialmente a nivel de directivos y docentes. Además tienen un proyecto de capacitación destinado a los profesionales que laboran en el plantel.

Tecnológicos

Existe un equipo profesional especializado en el área de informática, quienes nos van a colaborar directamente en aplicación y manejo de la nueva tecnología para el curso de capacitación.

Materiales:

Aulas adecuadas Retroproyector, computadoras personales para cada participante láminas, marcadores, reproductor, CD, carpeta del participante, en la cual viene incluido el material impreso referente a los contenidos que se manejarán durante las sesiones de los talleres, Pizarrón, tiza, borrador, otros.

Físico

Los espacios que tiene la Institución son la sala de computación con proyectores, ventiladas con mobiliario adecuado, La terraza adecuada para las dinámicas con buena amplificación. Una casa de campo al finalizar para la convivencia, y otros.

Económico

Dentro de su presupuesto anual, existe un rubro destinado a utilizarlo cuando se realice estos encuentros, pero también los que participan colaboran con un porcentaje mínimo de autofinanciamiento.

Organizacionales

Son responsables directas La rectora, El consejo técnico, el DOBE y el departamento financiero para estar atentos a los detalles que se requiera para la realización del curso de formación y capacitación, la investigadora estudiante de Maestría en Gerencia y liderazgo educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja.

7.8 Presupuesto.

Presupuesto detallado y fuentes de financiamiento

PRESUPUESTO	VALOR EN DOLARES
Insumos de oficina (Hojas, tinta, etc.)	150, 00
Facilitadora de la Capacitación	250,00
Movilización a la casa de campo	50,00
T O T A L	\$450.00

Cuadro 4 Presupuesto de la propuesta

Fuente: Elaboración propia de la Investigadora

Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

Son cuatrocientos cincuenta dólares americanos por los gastos que se necesitan para implementar la propuesta.

Las fuentes de financiamiento para la ejecución de la propuesta, se considera factible el apoyo de autoridades y personal docente del plantel.

7.9 Cronograma.

No.-	Actividades	Duración	Fechas Tentativas	Horario Tentativo	Responsables
7.4.1	Sensibilizar y motivar sobre el crecimiento personal	6 horas	Marzo 2012	De 08H00 a13H00	Capacitadora: Lic. Miriam Crespín Maldonado y equipo
7.4.2	Liderazgo como fenómeno multidimensional basado en la confianza.	6 horas	Marzo 2012	De 08H00 a13H00	Capacitadora: Lic. Miriam Crespín Maldonado y equipo
7.4.3	Tipos de liderazgos Educativos para una excelente convivencia	6 horas	Marzo 2012	De 08H00 a13H00	Capacitadora: Lic. Miriam Crespín Maldonado y equipo
7.4.4	Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño al servicio a la comunidad	6 horas	Marzo 2012	De 08H00 a13H00	Capacitadora: Lic. Miriam Crespín Maldonado y equipo
7.4.5	La Agenda de Gestión del Proyecto Educativo	6 horas	Marzo 2012	De 08H00 a13H00	Capacitadora: Lic. Miriam Crespín Maldonado y equipo

Cuadro 5 Cronograma de la propuesta de mejora
Fuente: Elaboración propia de la Investigadora
Elaboración: Lic. Miriam Crespín Maldonado.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Guías didácticas

ÁLVAREZ Gálvez, Luz Esther. (2011). Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Ecuador: UTPL.

BUELE Maldonado, Mariana. (2011). Guía Didáctica, Proyecto de Grado II Ecuador: UTPL.

8.2. Textos

ACOSTA, Luis (1976) Manual de Técnicas de la Investigación. Ediciones Assiarpi, México

ÁLVAREZ, J. (2000) Comunicación interna, la estrategia del éxito Eudecor Córdoba,

ÁLVAREZ, M. (2004) El liderazgo de la calidad total, Editorial Colección Gestión de calidad, Editorial Escuela Española, Madrid

ADAIR, Jhon. (2000). Líderes, no Jefes. Bogotá:

ÁLVAREZ, M. y SANTOS, M. (2003) Dirección de centros docentes, gestión por proyectos, Editorial Escuela Española, Madrid,

BORRELL, E. y Chavarría, X. (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes. Barcelona: Cispraxis, S.A.

BRASLAVSKY, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI.

BERLO, D. (1973). El proceso de la comunicación, Editorial Ateneo. Buenos Aires Argentina.

CÁRDENAS Y Nápoles Raúl (2008) Presupuesto Teoría y Práctica Editorial Atlas México

CHAVARRÍA Olarte, Marcela. (2007). Educación en un mundo globalizado. Editorial Trillas. México:

CHAVARRÍA Olarte Marcela (2000) Que significa ser padres, Editorial Trillas México

CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.). México: McGraw-Hill

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE) (2001) Diccionario de la Lengua Española 22a. ed. Espasa Calpe, España.

DONOSO, N. (1995). Valores Humanos: Por la senda de una ética cotidiana. (RIL, Ed.)

ENCICLOPEDIA de pedagogía práctica (2004) Escuela para Maestros. Editores Lexus Lima –Perú.

ENCICLOPEDIA Británica universal ilustrada (2006) edición en español, Santiago de Chile

ELOY Anello, De Hernández Juanita. (1998). Liderazgo Moral, Red Nacional de Formación y Capacitación Docente, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo. Universidad NÚR de Bolivia, Unidad Técnica EB-PRODEC. Ecuador: Quito, MEC.

ENCICLOPEDIA de la juventud. (2003). Liderazgo. Colombia: Rezza Editores S. A. de C. V. Tomo 4

EZEQUIEL Ander Egg (2007) *Introducción a la Planificación Estratégica* Grupo Editorial Lumen Argentina, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ Collado, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones*. D.F., Diana. México

FULLAN M (2002) *Los nuevos significados del cambio en la educación*: Editorial Octaedro Barcelona:

GARCÍA, Leyva LA. (2011) *Gestión educativa*. Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina.

GARIBAY, L. (1984). *Perfil del Líder* Universidad 2000

GOLDHABER, G. (1998). *Comunicación Organizacional*. México D.F., Diana.

GONZÁLEZ, Palma José Luis, (2005) publicado en el Observatorio Ciudadano de la Educación. *Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. México.

GONZÁLEZ, María Teresa. (2008). *Organización y gestión de centros escolares, dimensiones y procesos*. Editorial Trillas. México

GONZÁLEZ María Teresa (2008) *Estructura para el trabajo y la coordinación de los profesores*. Ediciones Pedagógicas Madrid.

GUILLÉN Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Ediciones Publidisa. España:

GIMENO J (Coordinación) (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas* Madrid: CIDE – MEC

HUBER, George P. (2011). *Toma de decisiones en la Gerencia*. Editorial Trillas. México:

JAMES H. Mc Millan y Sally Schumacher (2005) Investigación Educativa S.A. Madrid.

CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de los Recursos Humanos Editora Atlas México

JIMÉNEZ Vidal, Susana y Galicia Haro, Frida. (2011). Administración y planeación de instituciones educativas. Editora Trillas. México.

LEXUS, Editores. (2004). Escuela para maestros. La Gestión Escolar. Impreso en Quito. Ecuador:

LÓPEZ de Llergo Ana T. (2005) Valores, Valoraciones y Virtudes, CECSA, México

MEC Reforma Curricular 2000 Editorial EB PRODEC Quito Ecuador

MÜNCH, Lourdes Dra. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. Editora Trillas. México.

NIETO Cano, José Miguel. (2008). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Editora Trillas. México.

NIETO Cano José M. (2001) Modelo de asesoramiento a organizaciones educativas Octaedro Barcelona:

PONCE Cáceres Vicente Dr. (1999). Gestión de recursos educativos. Ecuador impreso en el Dpto. de publicaciones de la Universidad de Guayaquil.

PORTELA Proaño Antonio (2008) La estructura como dimensión de los centros escolares Editora Trillas México.

PRIETO Castillo Daniel (2004) La Comunicación en la Educación Editorial La Crujía 2da Edición Buenos Aires: Argentina

VALDÉS T (1998) Las transformaciones educativas en Iberoamérica, con sus tres desafíos Democracia, desarrollo, e integración Madrid.

VALENZUELA González Jaime R. (2009) Evaluación de Instituciones Educativas Editora Trillas. México.

VALDIVIESO Hidalgo Miguel (1999) Planificación Curricular Editorial Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador

VIZCAINO Cabezas Gustavo (2010) Finanzas para instituciones de Educación 2da edición febrero 2010 Derechos de Autor. ISBN Quito- Ecuador

8.3. Folletos, Revistas, Acuerdos

MEC. (2010). Boletines “La pizarra”, artículos y noticias educativas. Ecuador.

MEC. (2010). Folleto Componente de Fortalecimiento Institucional, Marco Conceptual. Ecuador: Quito. Eductrade

ACUERDO Ministerial No. 3425 (Reforzamiento de la Educación Técnica). Quito Ecuador

ACUERDO Ministerial No. 182 de 22 de mayo de 2007, del Ministerio de Educación, Código de Convivencia en las instituciones educativas Quito Ecuador

ACUERDO Ministerial 468 de Septiembre del 2006 regula la administración y funcionamiento de las instituciones educativas con bachillerato técnico. Quito Ecuador

ACUERDOS Ministeriales Todos los libros, códigos, son documentos internos vigentes que respaldan al Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”, además del Proyecto Educativo Institucional (PEI); Reglamento Interno Guayaquil Ecuador.

ACUERDO Ministerial No. 539 de Octubre del 2006; Reglamento de Unidad de Producción Quito Ecuador

8.4. Internet referencias electrónicas

<[http:// www EVA –UTPL](http://www.EVA-UTPL), Buele Maldonado, Mariana > 2011.

9. APÉNDICES



COLEGIO PARTICULAR FEMENINO "PADRE LUIS LÓPEZ"

Dirección: Atahualpa 125 y Loja

Teléfono 2803048

Durán 30 de Enero 2012

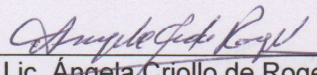
CERTIFICADO INSTITUCIONAL

**Srs. UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
En su despacho**

La Rectora del Colegio Particular Femenino Padre Luis López, les saluda cordialmente a la vez certifico que la Licenciada Miriam Elena Monserrate Crespín Maldonado, con cedula de identidad 090894899-5 investigó y recabo información del personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración durante el año lectivo 2011-2012 como requisito previo al Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional en la UTPL.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,


Lic. Angela Criollo de Rogel
RECTORA





COLEGIO PARTICULAR FEMENINO
"PADRE LUIS LÓPEZ"

Dirección: Atahualpa 125 y Loja

Teléfono 2803048

Durán, Julio 21 del 2011

Licenciada
Miriam Crespín Maldonado

ESTUDIANTE DEL TERCER CICLO DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y
LIDERAZGO
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente comunicamos a usted que el proyecto Educativo de Investigación cuyo tema es **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO** ha sido aprobado mediante un acta de compromiso que a continuación esta detallada. Particular que ponemos a su conocimiento para los fines pertinentes.

ACTA DE COMPROMISO EDUCATIVO

En la ciudad de Durán, a los veinte días del mes de Julio del 2011 en la Sala de Profesores del Colegio Particular Femenino "Padre Luis López", con la presencia de miembros de la comunidad Duraneña, representantes de los Docentes, Directivos, Representante de los Estudiantes y de los Padres de Familia, se lleva a efecto la presente sesión de socialización y determinación de formar parte activa en el Proyecto Educativo de Investigación cuyo tema es **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DEL COLEGIO PARTICULAR FEMENINO "PADRE LUIS LÓPEZ" DE LA CIUDAD DE DURAN - PROVINCIA DEL GUAYAS DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011 -2012** Para efecto se dio lectura a cada una de las partes constitutivas de este proyecto, para luego de la discusión de la temática respectiva, la exposición de sugerencias y modificaciones a que da lugar el consenso de los presentes, dar por aprobado el proyecto. Se suscribe a continuación la presente acta de compromiso educativo, mediante la cual se espera sea de cumplimiento al nuevo proyecto educativo con la participación activa de la comunidad integrante de la misma.

Por la atención que sirva dar al presente.

Atentamente,

Lic. Ángela Criollo de Rogel

RÉCTORA



9.1. Encuesta a directivos

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 DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. 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.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. 3. Encuesta a estudiantes

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. 4. Encuesta a padres de familia

Padre de Familia

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Son convocados a las reuniones del Plantel						
2	Se realizan las reuniones en las fechas y horas previstas.						
3	Asiste a actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio.						
4	Los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio son las adecuadas para realizar las reuniones						
5	Son invitados a participar en las actividades que organiza el plantel como ferias, olimpiadas, eventos culturales.						
6	Cuando no asisten el colegio los Padres Justifican su inasistencias a estos eventos.						
7	cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza. Los convocan para intercambiar criterios						
8	En las reuniones que asisten se inicia con motivaciones de valores y virtudes						
9	Durante las reuniones las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los Padres de Familia						
10	Se realizan trabajos en equipo durante las reuniones para planificar algún evento						

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. 5. De la entrevista a directivos

No	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA NEGATIVA	F
1	¿Que es la comunicación para Ud.? ¿en que se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o un reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. 6. La misión y visión

MISIÓN

La Misión del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. **“Nuestra misión es formar jóvenes emprendedoras competitivas en el campo laboral y social; basados en principios ético–morales, comprendidos en los pilares básicos de la educación, tales como: Aprender a Conocer - Aprender a Convivir - Aprender a Hacer - Aprender a Ser.” Comencemos ya a construir nuestro futuro, pues” Quien no espera vencer ya está vencido”.**

VISIÓN

La Visión del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. **“La Visión es transformar a nuestras jóvenes, en ciudadanas capaces de emprender proyectos de desarrollo social, basados en cuatro aspectos fundamentales: Académico, Disciplinario, Espiritual, y Axiológico, que nos permitirán entregar a la sociedad líderes idóneos y comprometidos para con la Patria ecuatoriana”.**

9. 7. Fotos de la institución



Las mejores estudiantes del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López”. que integran el Gobierno Estudiantil, junto al Patrono del Plantel y la Gruta de la Virgen María.



El Gobierno estudiantil junto al mural de la parte exterior del plantel.



En la parte interna del Plantel se encuentra escrita la Misión del Plantel.



El personal docente recibe un seminario de capacitación en el Plantel



En la Inauguración del Proyecto Productivo del Plantel, el Padre Jesús bendice junto a las estudiantes que llevan el protocolo de dicho evento.



La Rectora del Plantel en la mesa directiva junto al personal docente e invitados



El liderazgo estudiantil al llevar a cabo eventos importantes del Plantel donde existe una organización que permite demostrar valores como la responsabilidad en su preparación, ya que lo realizan con calidad.



Una parte del personal docente de la Institución junto al mural de la Misión



La Rectora del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” Lcda. Ángela Criollo de Rogel



La Vicerrectora del Colegio Particular Femenino “Padre Luis López” Lcda. Victoria Mantilla



La Secretaria del Plantel Lcda. Jacqueline Guartatanga que nos ayudó con la documentación del Plantel



Los numerosos trofeos que ha obtenido la Institución por su alto desempeño en competencias de conocimiento, destrezas, a nivel zonal, nacional e internacional.