



UNIVERSIDAD TECNICA 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 Escuela Particular
Santa María de la Trinidad de la ciudad de Santo Domingo durante
el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

AUTOR:

Jumbo Obaco, Oscar Javier

DIRECTORA:

Jara Reinoso, Alida Diamela, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2013

CERTIFICACIÓN

Santo Domingo, 15 de enero 2012

Mg.

Jara Reinoso, AlidaDiamela

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: **gestión liderazgo y valores** realizado por el estudiante: **JUMBO OBACO OSCAR JAVIER** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

.....

Mg. Jara Reinoso, Alida Diamela

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo JUMBO OBACO, OSCAR JAVIER como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

JUMBO OBACO OSCAR JAVIER

190033455-6

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Oscar Javier Jumbo Obaco declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Santo Domingo, julio de 2012

.....
JUMBO OBACO, OSCAR JAVIER

C.I. 190033455-6

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por el regalo más grande que me ha dado que es la vida. Porque a través de ella se ha hecho posible que yo tuviera todas las fuerzas para realizar este estudio y así alabarlo a él a través de este estudio realizado a conciencia.

Les agradezco a toda mi familia y amigos que con su apoyo desinteresado en el día a día me fueron animando para que continúe con este estudio. Incluso ellos tomaron mis responsabilidades para que a mí me quedara tiempo para realizar los trabajos a distancia de este curso. Infinitamente mis agradecimientos a todos ellos.

También quiero agradecer a los profesores de la universidad por el material que elaboraron con mucho esfuerzo pensando únicamente en que nos sea útil. Gracias.

Nadie permite la entrada a un lugar así de fácil, por eso quiero agradecer inmensamente la apertura de la escuela particular Santa María de la Trinidad para que haga la aplicación del proyecto. Gracias a la directora de la institución, docentes todos por su apoyo y alegría ante el proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la persona que me animó a que siguiera mis estudios en la educación.

A mi madre

Aconsejándome incansablemente a que sea una persona pensante. A que no me rinda ante las adversidades de la vida. Diciendo siempre que al éxito se llega con esfuerzo.

Para ella, madre y amiga.

Gracias por todo.

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Santo Domingo, septiembre 2011

Hna. Ana Jesael Ríos Cifuentes

DIRECTORA GENERAL DE LA ESCUELA PARTICULAR SANTA MARÍA DE LA TRINIDAD

CERTIFICA.

Que el Lcdo.OSCAR JAVIER JUMBO OBACO, con número de cédula 190033455-6 ha realizado el presente trabajo de investigación en calidad de estudiante maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en esta institución, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en lo referente al tema: "Gestión, Liderazgo y valores en la escuela particular "Santa María de la Trinidad" de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011-2012, antes presentando la solicitud para tal propósito, por tanto autorizo la realización del proyecto para los fines pertinentes. Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

El interesado puede hacer uso de este documento para los fines que crea conveniente.

.....

Hna. Ana Jesael Ríos Cifuentes.

DIRECTORA GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>CONTENIDOS</u>	<u>PÁGINA</u>
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	XII
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1. La gestión educativa	5
3.1.1. Concepto	5
3.1.2. Importancia	6
3.1.3. Tipos de gestión	7
3.2. Liderazgo educacional	8
3.2.1. Concepto	8
3.2.2. Tipos	9
3.2.3. Características	12
3.3. Diferencias entre directivo y líder	13
3.4. Los valores y la educación	15
4. METODOLOGÍA	17

4.1. Participantes	18
4.2. Materiales e Instrumentos	22
4.3. Método y Procedimiento	25
5. RESULTADOS	27
5.1. Diagnóstico	27
5.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	27
5.1.1.1. El manual de organización	27
5.1.1.2. El código de ética	28
5.1.1.3. El plan estratégico	29
5.1.1.4. El plan operativo anual	31
5.1.1.5. El proyecto educativo institucional	32
5.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	35
5.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	37
5.1.2.1. Misión y Visión	37
5.1.2.2. El organigrama.	38
5.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	40
5.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	44
5.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	45
5.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	46
5.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores	47
5.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	48
5.1.3. Análisis FODA	50
5.1.3.1. Fortalezas y debilidades	50
5.1.3.2. Oportunidades y amenazas	51
5.1.3.3. Matriz FODA	52
5.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	53
5.2.1. De los directivos	53
5.2.2. De los profesores	67

5.2.3. De los estudiantes	70
5.2.4. De los padres de familia	73
5.2.5. Entrevista a Directores	75
5.2.6. Matriz de problemáticas	77
6. DISCUSIÓN	78
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	82
8. PROPUESTA DE MEJORA	84
9. CRONOGRAMA	89
10. BIBLIOGRAFÍA	92
11. APÉNDICES	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencia entre directivo y líder.....	14
Cuadro 2. Elementos del plan estratégico.....	31
Cuadro 3. Componentes del PEI.....	34
Cuadro 4. Organigrama Institucional.....	38
Cuadro 5. Matriz FODA.....	52
Cuadro 6. Presupuesto de la Propuesta.....	87
Cuadro. 7. Cronograma.....	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal Directivo	18
Tabla 2. Personal Docente	19
Tabla 3. Personal Docente con Títulos	20
Tabla 4. Personal Administrativo y de servicio	21
Tabla 5. Población Estudiantil Encuestada	22
Tabla 6. Encuesta a Directivos	54
Tabla 7. Encuesta a Directivos	55

Tabla 8. Encuesta a Directivos	56
Tabla 9. Encuesta a Directivos	57
Tabla 10. Encuesta a Directivos	57
Tabla 11. Encuesta a Directivos	58
Tabla 12. Encuesta a Directivos	59
Tabla 13. Encuesta a Directivos	61
Tabla 14. Encuesta a Directivos	62
Tabla 15. Encuesta a Directivos	63
Tabla 16. Encuesta a Directivos	64
Tabla 17. Encuesta a Directivos	65
Tabla 18. Encuesta a Docentes	66
Tabla 19. Encuesta Estudiantil	67
Tabla 20. Encuesta a Padres de Familia	70
Tabla 21. Entrevista a Directores	73
Tabla 22. Matriz de Problemáticas	77

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1. Personal Docente	19
Grafica 2. Personal Docente con Título	20
Grafica 3. Población Estudiantil Encuestada	22

1. RESUMEN

Este proyecto sobre “La gestión, liderazgo y valores en la escuela Particular Santa María de la Trinidad, de la ciudad de Santo Domingo” constituye un espacio fundamental para aplicar un proceso de reflexión y análisis desde niveles teóricos y prácticos con los actores de la comunidad educativa.

En este proceso de investigación se ha sintetizado la información masiva que tiene la escuela para su proyección educativa y se ha expuesto facilitar en cómo aprender a gestionar una empresa en este caso la educativa; liderar un proyecto de vanguardia y cómo hacer que los estudiantes se involucren en la formación de valores.

Este proyecto de tesis es fruto de la síntesis de consulta bibliográfica, de la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas y de la riqueza profesional otorgada por la experiencia de vida en el quehacer humano y educativo que define la información teórica, práctica y científica.

Se recomienda la lectura de este proyecto de investigación que por sí sola está encaminada a contribuir al mejoramiento en el liderazgo y gestión en todas las personas que forman parte de esta institución.

2. INTRODUCCIÓN

La clave del éxito de toda organización está en las personas que llevan la dirección, porque de su capacidad de liderazgo y el proceso de gestión hace que las actividades que realiza el equipo de trabajo de la institución se ejecuten en un tranquilo ambiente y la institución camine en vías de progreso. La gestión de liderazgo y valores en la institución particular Santa María de la Trinidad en sus inicios fue muy colorida lo digo en el sentido de que contó con una gran dirección general conocedora del comportamiento humano y de sus intereses lo que hizo que la institución se consolide. Hace siete años esta persona falleció y los sucesores están haciéndolo bien es decir llevar lo que antes se hizo. La dirección que tomo este lugar hace tres años y que continúa hasta ahora es relativamente nueva y lo que hasta ahora está haciendo es corregir errores que como nuevos los están cometiendo. Tiene un gran espíritu social lo que hace que los actores disfruten estar allí. La institución tiene muy bien cimentado hacia dónde quiere ir y es la formación integral del individuo como persona de tal manera que este objetivo se hace posible en el actuar de todos quienes hacen la institución.

La escuela particular es parte de un proyecto educativo que está dirigido por una comunidad religiosa que da toda la libertad para que los directores, profesores realicen las actividades que acojan a los alumnos y a los padres de familia. Esta libertad ha desatado una serie de desvíos de pensamiento en la dirección de algunos sectores de este proyecto. Por tal razón este suceso ha obligado a las autoridades a tomar decisiones de cambio en algunos puestos que se llevaran a cabo para este nuevo año. Se ha tomado el programa de trabajo de algunos colegios como Calasanz de Colombia y algunas políticas de manejo de grupo y de intereses que tienen los que son parte ahora del proyecto.

Esta institución camina con objetivos claros porque considera de suma importancia el bienestar de sus estudiantes y de los padres de familia no porque representan una entrada económica sino porque se dé el proceso de aprendizaje en la parte cognitiva y en sus actitudes ante la sociedad. El recoger criterios por parte de los estudiantes y padres de familia, docentes ayuda a buscar mejoras del trabajo gerencial. El diagnosticar algún error o cosas que se están olvidando y que los de afuera lo pueden observar es una fortaleza de la institución que lo hagan saber para empezar con ese trabajo recuperativo o cambio en lo que es gestión del liderazgo y valores.

La importancia que tiene realizar una investigación así es muy grande y beneficiosa. El hablar, analizar la gestión, liderazgo y valores de una determinada institución educativa crea un ambiente de pensar en si está bien lo que estoy haciendo como director, administrativo o docente. Esta investigación pretende llegar a recoger todos los por menores de cada una de las funciones que he mencionado antes. Pero el fin no es solo llegar a conocer las falencias o positivismo sino el conocer estos para que a partir de allí si empieza un trabajo animado para hacer las debidas correcciones y también lograr lo que es el objetivo de cada director el bienestar de toda la comunidad que se encuentra inmersa en el centro.

En lo que se refiere a la factibilidad del proyecto pues he tenido mucha suerte porque conté con toda la buena voluntad, entusiasmo de los docentes y el permiso absoluto de la dirección. La directora me dio el permiso para que busque en archivo todo lo que necesite para la tesis. Los docentes hicieron espacios en su jornada para contestar las encuestas a igual que la directora; los estudiantes y padres de familia de igual forma se dieron tiempo para contestar las encuestas. Puedo decir que todos los medios, motivaciones para que el trabajo se desarrolle estuvieron a mi favor. Solo un detalle quiero contar y es que cuando les di a los profesores las hojas de la encuestas, a igual de los padres de familia y estudiantes note un cambio de actitud en ellos por un momento. Por lo cual luego les pregunte de ese suceso y me dijeron que pensaron sobre lo que iban a decir las autoridades o sus propios compañeros/as de las respuestas que iban a escribir, ante lo cual les explique detalladamente del proyecto.

El objetivo que tiene esta investigación es investigar, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que tiene este centro educativo para que a partir de ello este proyecto contribuya a elevar la calidad humana y educativa de la institución Santa María de la Trinidad logrando así el compromiso de los participantes a seguir una misma línea de liderazgo, gestión y valores.

Para lograr el objetivo general planteo los siguientes objetivos específicos: **Investigar** toda la información importante que sostenga el tema de gestión, liderazgo y valores. **Conocer** el trabajo de las autoridades de la institución en lo referente a la gestión, liderazgo y valores para poder armar el plan apoyo a través de este proyecto en lo que se refiere al tema mencionado. **Conocer** también el pensar y

el actuar de los docentes de este centro sobre la gestión, liderazgo y valores de las autoridades de este centro educativo. Para lograr los objetivos de este proyecto es importante e indispensable la participación activa y desinteresada de todos los que forman parte de la familia Santa María de la Trinidad. Porque con toda la información que ellos den se diseñará la planificación y el desarrollo de este proyecto.

Los beneficiarios de este proyecto son todos los miembros de la institución particular Santa María de la Trinidad porque los objetivos propuestos van a ayudar a mejorar el proceso de gestión, liderazgo y valores de este centro.

3. MARCO TEÓRICO

El trabajo que se presenta gira entorno al estudio de la interacción y los mecanismos de influencia **educativa** que operan en el contexto objetivo de la educación en general y, más concretamente, en el seno de las relaciones del entorno de la comunidad educativa de la Institución.

Para ello se abordara, desde una perspectiva psicoeducativa, del estudio de la gestión de liderazgo y valores en la interacción que acontece en diversos escenarios y situaciones educativas con el objeto de identificar y describir los mecanismos de influencia educativa que operan en tales situaciones.

Se parte de la idea central de que el perfil de un administrador debe corresponderse al de un líder con posibilidades ciertas de ser seguido por sus colaboradores. Es por esto que consignaremos algunos tipos de liderazgo, así como destacaremos rasgos y habilidades típicos de directivos, enfatizando los aspectos de motivación y enlace.

Dentro del contexto de las relaciones humanas, la comunicación desarrolla un papel muy importante, ya que es por medio de ella que se crean y sustentan todo tipo de relaciones; es por esto que se hace necesario su estudio y entendimiento con el fin de hacer de la comunicación un instrumento de ayuda para desarrollar relaciones firmes que beneficien a todas las partes involucradas y a la sociedad en general.

3.1. **Lagestión:**

La gestión abarca a todos los ámbitos que encierra una organización educativa. Toda la transformación que se pretenda dar en el centro debe darse tanto en la parte pedagógica, comunitaria, humana, administrativa... Por eso el gestor educativo tiene que ser una persona preparada y dinámica para poder dar movimiento a el lugar donde el labora.

3.1.1 **Concepto**

La **Gestión Educativa**, se la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"(Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

El termino gestión en el campo educativo se refiere a las tareas que realiza el director y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización...(Organización y gestión de centros escolares, 2003, pág. 227)

La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. (Planificación Estratégica, 2005, pág. 227)

El Ministerio de Educación de Argentina manifiesta que la gestión educativa permite llevar a cabo todo el proceso de enseñanza: desde la práctica pedagógica, su ejecución y evaluación.

Mientras que María Teresa González coordinadora del libro Organización y gestión de centros escolares expresa que la gestión educativa son todas tareas que realiza el director dentro del centro educativo para que siga funcionando como tal.

El tercer criterio encontrado en el libro de Planificación Estratégica expone que la gestión tiene que darse en momentos reales partiendo de necesidades que existen en el centro y que están en el PEI como objetivos principales que hay que desarrollar.

Los tres conceptos de gestión educativa anteriores hacen referencia a esta como a un conjunto de procesos, acciones, decisiones que el director debe realizar en el transcurso del trabajo educativo para innovar y llevar adelante a su organización.El trabajo que realiza el gestor educativo está marcado en el PEI de la institución con necesidades reales que este debe lograr haciendo usode toda la comunidad educativa manteniendo siempre sin descuidar el buen clima laboral y así poder contar con todo el compromiso y responsabilidad de los involucrados para realizar una transformación educativa.

3.1.2. Importancia

La gestión consiste en: presentar un perfil, coherente y unificado de decisiones, definiendo los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Definir las acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta,

como los logros y problemas de la misma organización; esto se hace comprometiendo a todos los actores de la institución y dando respuesta al tipo de servicio que se ofrece. Un buen clima de organización es condición necesaria en el modelo de gestión de calidad. Lepeley, M. T (2003)

Lepeley menciona a través del texto lo importante que es la gestión en donde menciona que gestión es planear acciones para el ahora, para ejecutarlas ya y adelantarnos con ventajas a futuro. Señala también que una persona gestiona es una persona preparada en conocimientos de administración, de técnicas que llevan a la acción de todos quienes están a su alrededor. Además también menciona que debe ser una conocedora del entorno al cual esta o va a dirigir.

También la gestión no es solo del director en una institución educativa sino de todos los involucrados que pertenecen a ese centro escolar. Un docente es un gestor dentro de sus deberes a igual que los padres de familia son indudablemente personas que gestionan cambios educativos en sus hijos. Todos ellos junto con el director hacen los cambios innovadores y extraordinarios en el funcionamiento de la institución educativa a la cual pertenecen.

En su esencia la gestión trata, de organizar y administrar mejor las actividades de una entidad educativa, orientadas al progreso de su sector, asegurando el preciso aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas; toda gestión educativa va de la mano del proceso de toma de decisiones que deben realizar los educadores, con niveles de responsabilidad, para que la institución cumpla sus objetivos; tomar decisiones exige del administrador y educadores, estar informados de diversos aspectos pedagógicos, legales, organizativos... Como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

3.1.3. Tipos de gestión

Dentro del campo educativo la gestión puede ser:

Gestión de Proyectos: Que se refiere a la organización, planeamiento evaluación de lo que se quiere realizar.

Gestión de aprendizaje: Que se refiere a la adaptación, planeamiento, tecnologías, ambiente y evaluación del aprendizaje.

Gestión Administrativa: Que se refiere a los costos, becas, infraestructura, horarios y material didáctico. (blogspot.com/2012/03)

Con este artículo se puede ver el alcance, la responsabilidad a la que tiene que llegar el gestor educativo para que la organización camine bien y pueda llegar a los objetivos y metas que se han propuesto en la institución educativa.

3.2. Liderazgo

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, pueden ser en situaciones formales o informales. El liderazgo es la influencia del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos en una organización, en un proceso y dentro de una situación cambiante.

3.2.1. Concepto

El liderazgo educacional es un conglomerado de procesos que orientan y guían a las personas que van hacia el logro de la excelencia y del aprendizaje organizacional, por medios no coercitivos. Como capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores". (Tomado de la videoconferencia. Proyecto de grado 1)

Según la videoconferencia el liderazgo actúa como orientador y guía de las personas que laboran en una institución y que están interesados en adquirir la excelencia o integrarse rápidamente en el ejercicio organizacional. El liderazgo lleva a las personas a esto sin utilizar medios que los obliguen, sino que a través de la sensibilización y la convocatoria se obtiene la colaboración de todos para alcanzar los fines o logros propuestos.

El liderazgo en la educación o en otro campo en donde sea una organización de personas es muy necesario porque lo que el liderazgo promueve es la participación de todos a través de la convicción y el gusto más no utiliza medios que obliguen. Para que se dé un verdadero liderazgo, este tiene que estar fortalecido de la identidad institucional a la que pertenece y de una preparación real de lo que quiere alcanzar para así poder orientar y guiar a los demás.

3.2.2. Tipos de líder

Existen diferentes tipos de líderes:

Líder Democrático

Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el líder Democrático es percibido como una persona insegura.

Cualidades de un líder democrático

- 1.- Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- 2.- Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- 3.- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- 4.- Siempre está dispuesto a escuchar.
- 5.- Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- 6.- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- 7.- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- 8.- Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- 9.- Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
- 10.- Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- 11.- Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.

12.- Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.

13.- Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.

14.- Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.

15.- Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

Según la descripción anterior del liderazgo democrático: este anima y valora a los demás, les da la oportunidad para que opinen e intervengan en el proceso de toma de decisiones solo que se somete a que los demás vean a este tipo de liderazgo como inseguro.

Líder laissez-faire

Este tipo de liderazgo ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Líder autocrático

Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

Líder calichin'g

Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

Líder afiliativo

Este tipo de líder se preocupa sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

Líder autorizado

Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

Lo ideal, no lo sé pero quizás sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional está centrado en: Los alumnos y en los profesores.

Líder participativo

Se caracteriza por la integración de los subalternos en el desarrollo de las actividades.

Es un líder que consulta y toma en cuenta las opiniones de su equipo, los anima y delega en ellos responsabilidades sin necesidad de ejercer un fuerte control sobre ellos.

Líder carismático

Se define el carisma como, "la capacidad de inspirar entusiasmo, interés, o afecto en otros por medio de la gracia, la sensibilidad y la influencia personal." Este tipo de líder comparte los siguientes pensamientos:

Aman la Vida.

Generan Esperanza.

Comparten sus Dones.

Valoran el Potencial de la Gente.

Tiene una gran capacidad de mando, que cuando es necesario, la usa y logra seroído y respetado como el líder que representa.

Es dedicado y trabajador. Por lo general da lo mismo o más que su equipo paraconseguir los objetivos planteados.

Es un buen negociador, ya que muchas veces necesita desempeñarse como tal.

Es convincente y de esa forma gana muchos adeptos a su causa.

Líder autoritario

Las principales características son:

- Sólo habla él.
- Es aquel que toma solo todas las decisiones (incluso las más importantes) sin consultar a los demás integrantes.
- No escucha opiniones ni acepta críticas.
- Se cree sabelotodo. Impone su voluntad con mañas o por la fuerza.
- No confía en los demás.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta
- Sólo habla él.
- Es aquel que toma solo todas las decisiones (incluso las más importantes) sin consultar a los demás integrantes.
- No escucha opiniones ni acepta críticas.
- Se cree sabelotodo. Impone su voluntad con mañas o por la fuerza.
- No confía en los demás.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta de hacerlo.
- Él es el que distribuye las tareas. Generalmente da órdenes y sólo acepta recibir respuestas de esas órdenes que da.

Definitivamente todos los tipos de líderes que hemos visto hasta aquí son necesarios tenerlos en cuenta, lo que es más practicarlos pero eso si cada uno de ellos a su tiempo. Hay momentos en las diferentes situaciones de nuestro trabajo o de nuestra vida que hay que obrar como el líder democrático o autoritario pero no siempre como uno de ellos. ¿Con cuál de ellos se queda? diría con el líder carismático por el entusiasmo, la alegría y el tomar en cuenta a todos.

3.2.3. Características

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas.

Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el generador de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas por tomar.

La persona líder viene reconocido por los demás: tiene un alto nivel de influencia en el grupo.

Tiene presente la misión de su organización y muy clara la meta a la que se proyecta llegar y la transmite a todo el grupo.

Asume riesgos con firmeza y decisión en el logro de las metas propuestas.(Cushunchic, M. (2008). *Líderes y Lideresas*: Quito)

El líder es el modelo a seguir en una organización porque contagia, convence, anima a todos a participar en el plan que tiene una institución para la sociedad. Además indiscutiblemente el líder tiene que estar completamente convencido e informado de las políticas de la institución para que pueda convencer a los demás a que lo hagan igual, tal como lo dice Cushunchic. Es difícil imaginarse a un líder trabajando en una institución en la cual no esté de acuerdo con su sistema de trabajo, como va a hacer que los demás cumplan, nodará ejemplo de cumplimiento de las normas institucionales.

3.3. Diferencia entre directivo y líder

Un líder según Zaleznik es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas. Directivo es un cargo, una función diferente a la de los demás que se lo ha ganado por su esfuerzo en la actividad que realiza. Es un puesto jerárquico a través del cual ordena o dirige y siempre está pendiente en que se cumplan las normas o reglas institucionales.

Zaleznik define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de **William James**(<http://plato.stanford.edu/entries/james/>) en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación. • Confía en la disciplina y solidez de la organización. • Responde a plazos estrictos. • Basta con SER. • Siempre aspira a ser líder. • El carisma es institucional y se traspasa. • Manda. • Es un oficio. • Confía más en la omisión (gradualismo). • Quiere que se respeten los principios. • Se inclina por la capacidad y la efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume. • Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores. • No está sometido a términos o fechas. • Debe SER y PARECER. • Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea. • El carisma es personalísimo e intransferible. • Convence. • Es un arte. • Cree en la acción (transformación súbita). • Quiere que los principios se disfruten. • Capacidad, efectividad e ideología.

Con mucha seguridad se puede decir que un líder no tiene nada que ver con directivo es decir no necesariamente un líder tiene que tener un cargo importante en

la organización para proponer o ejecutar cambios, solo con su carisma le basta. Pero es muy importante que esta persona líder mantenga firme la identidad institucional. Según las vivencias de cada persona del lugar donde se labora, se observa a personas que mueven a muchas otras, pero según sus propias creencias y no tienen nada reglamentada sus acciones. Se guían por acciones personales y lo que ellos creen que debe ser así. Este obrar las define como líderes. Para llegar a ser un líder en toda la extensión de la palabra hay que madurar emocionalmente y haber vivido situaciones que lo han llevado a una reflexión muy profunda, como dice el texto anterior haber nacido dos veces. Según esto se diría que hay dos tipos de líderes: los positivos y los negativos. Los positivos son los que han alcanzado la madurez y buscan el bien social y los líderes negativos son los inexpertos a los que les falta vivir.

3.4. Los valores y la educación

En esta época y en el futuro que desde ahora puede uno imaginarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. La educación está inmersa en todos los ciclos de vida de la persona. Por tal razón los valores están y siempre estarán dentro del currículo de los centros educativos.

La educación es una necesidad antropológica. La especie humana, que en su formación evolutiva dejó atrás la determinación instintiva de su comportamiento, articula largos y complejos procesos de aprendizaje para que sus individuos se adapten dinámicamente a ese hábitat peculiar suyo que es el mundo de la cultura. (Pérez José, 1996, pág. 51)

Según José Pérez el hombre necesita de la educación ya está antropológicamente consciente de que la educación es vital para su supervivencia en el lugar donde se realiza. La necesita para adaptarse al medio donde vive, conociendo que este medio encierra: la cultura, raza sus costumbres...

Los valores que desde el punto de vista psicológico se traducen en actitudes, desempeñan una función fundamental en la dinámica de la realidad humana... Nadie vive sin ellos y tan importantes son también a nivel social que de ellos depende, en el extremo, hasta la supervivencia de una sociedad. (Pérez José, 1996, pág. 58)

El artículo anterior nos comenta que los valores son las actitudes con que el hombre reacciona ante una determinada situación. Son tan importantes los valores para la realidad social que nadie puede vivir sin ellos ya que de ellos depende la socialización con los demás.

Como se dice anteriormente, la educación es una necesidad y los valores son indispensables en la vida de las personas. Hablar de educación es hablar de valores. Es comentar ahora de una educación en valores. Estos valores se enseñan a partir de la realidad social que viven los educandos. El trabajo en la educación ahora es muy compleja en este sentido de los valores. Por tal razón la educación ahora maneja el termino transversalidad en sus modelos de planificación porque los contenidos que se van a enseñar o se están enseñando tienen que darse a partir de los valores que se espera los estudiantes aprendan con este contenido. Se menciona también en educación eje transversal porque el docente debe saber que el contenido que va a enseñar debe girar ante un valor relacionado con el tema.

Los valores presentan una amplia gama:

- Valores económicos.
- Valores sociales.
- Valores estéticos.
- Valores religiosos.
- Valores epistemológicos.
- Valores morales. (Pérez José, 1996, pág. 73 – 75)

Muchas personas piensan que lo más importante de la educación es aprender conocimientos, teorías, tecnologías para conseguir dinero y fama después, el asunto de los valores es algo más que va más allá de lo secundario “lo dicen no es importante” “Ya después cuando el niño haya crecido lo aprenderá”. Totalmente falso este pensamiento los valores a igual que el conocimiento van de la mano, ninguno avanza sin el otro. La educación tiene ahora mucho más que antes el tremendo trabajo de enseñar valores no solo a los estudiantes sino a los padres de familia y además mucho más complejo enseñar valores en una sociedad llena de antivalores. Si queremos que algún día haya un mundo más humano ya desde ahora hay que ponerle muchas ganas en la enseñanza de los valores en toda institución

educativa y comprometer ya casi a fuerza a los padres de familia para que también enseñen valores y apoyar completamente al centro educativo en su trabajo.

4.METODOLOGÍA

4.1. Contexto

La escuela en donde realice esta investigación es particular, católica y en cuanto al alumnado es mixto. Se llama "Santa María de la Trinidad" y está ubicada en la ciudad de Santo Domingo provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. En la cooperativa de vivienda 17 de Diciembre.

La institución empieza a funcionar en el año 1996 como escuela, con 10 estudiantes. Pero en el año 2000 es legalizada completamente. Y hasta ahora lleva funcionando 15 años.

La institución funciona en la jornada matutina y en modalidad presencial. Está dividida en dos sectores: sector uno para el área de preescolar y primero de básica y el sector dos desde segundo hasta séptimo año de básica. Se piensa para este nuevo año escolar abrir el octavo año de básica y así hasta llegar al décimo para completar la educación básica.

La Escuela Particular "Santa María de la Trinidad" tiene un modelo cognitivo, con énfasis en lo humanístico y socio-cultural. Sus principios fundamentales son los siguientes: "Enseñar a vivir, para servir". Su objetivo último es hacer del mundo y de los hombres "Un mundo, una Familia".

4.2. Participantes

Población total de estudiantes: 269 estudiantes de los cuales solo se encuestaron a 25

Población total de docentes: 20 y se encuestaron a todos

TABLA 1

PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO Y EDAD.

Fueron cinco los directores que fueron encuestados de los cuales todos son mujeres y con un promedio de edad muy joven para los cargos pero con gran experiencia.

GÉNERO	EDAD
Femenino	39
Femenino	38
Femenino	26
Femenino	35
Femenino	29

Fuente: archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J

Según la información que recibí la selección del personal directivo y de las comisiones es seleccionado por su perfil profesional y practica de valores. Además posee los conocimientos de lo que va a realizar. Su selección se hace después de varios años de trabajo en el establecimiento. Se observa en la tabla que cuenta mucho que sean personas activas y jóvenes.

TABLA 2

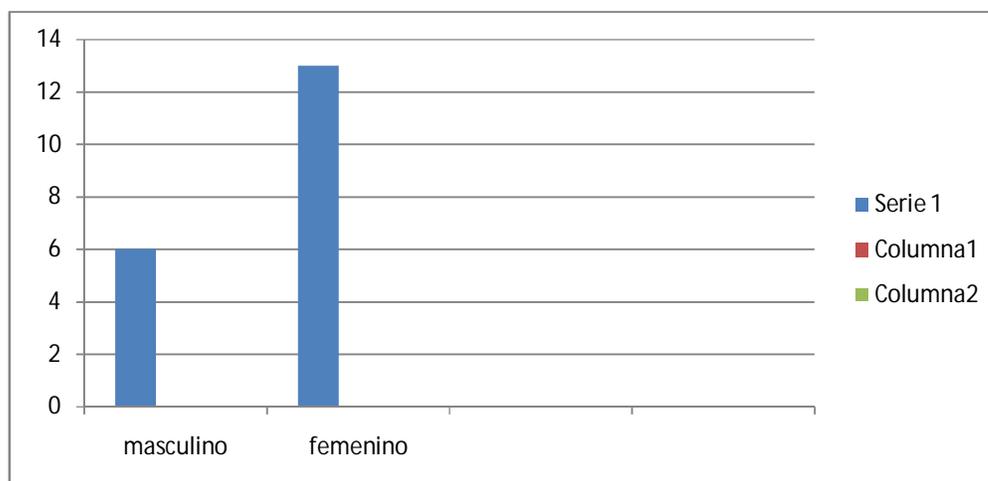
PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO Y EDAD.

Son diecinueve los docentes encuestados. Todos ellos forman un equipo de trabajo no solo profesionalmente sino en edades afines.

GENERO	CANTIDAD	EDAD
MASCULINO	6	Entre los 22 años y 37 años.
FEMENINO	13	Entre los 21 años y 43 años.

Fuente: Secretaria de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J



Como se puede dar cuenta en las edades de los docentes, todos son muy jóvenes. Esta es una de las políticas de la institución para la contratación del nuevo personal que sean jóvenes. Las razones pues son obvias una es porque la juventud es creativa y activa y la otra son personas que se las puede formar con el pensamiento de la institución. (palabras del padre fundador Vidal Gutiérrez). Y la mayoría del grupo de los docentes son mujeres.

TABLA 3

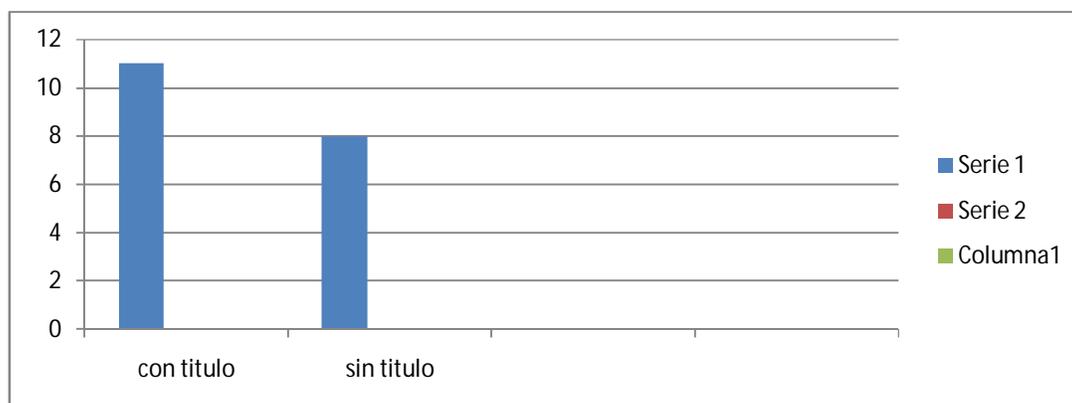
PERSONAL DOCENTE CON TÍTULOS ACADÉMICOS

Entre todos los docentes que no tienen título están no solo en el área de preescolar sino en el nivel de básica también.

DOCENTES	TOTAL
Con titulo	11
Sin titulo	8

Fuente: Archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar J.



Cabe recalcar que algunos de los docentes están en proceso de conseguir su título pero son personas que poseen varios años de experiencia en el campo educativo y que la formación teórica la dominan porque ya están cursando los últimos meses de su educación para docentes. Además participan activamente en los seminarios de capacitación que la institución y otra entidad promueven justamente para su capacitación como docente y guía de niños.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

Son tres personas de género femenino las que llevan la administración de la institución y una persona de género masculino que se encarga de la responsabilidad del mantenimiento de toda la institución. Esta persona es de planta, es decir, es fija,

a tiempo completo. Y él lleva a dos personas más para que le ayuden diariamente en la limpieza. Ellas son ocasionales.

TABLA 4

CARGO	EDAD
Administradora	42
Contadora	28
Secretaria	34
Conserje	40

Fuente: archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J

Aquí no consta el nombre de la directora porque ya consta en la tabla 1. Todos ellos guiados por la comunidad religiosa dirigen y cuidan la institución. Este personal hace que la institución vaya mejorando en su imagen social y pedagógica.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA

AÑO DE BÁSICA: SÉPTIMO

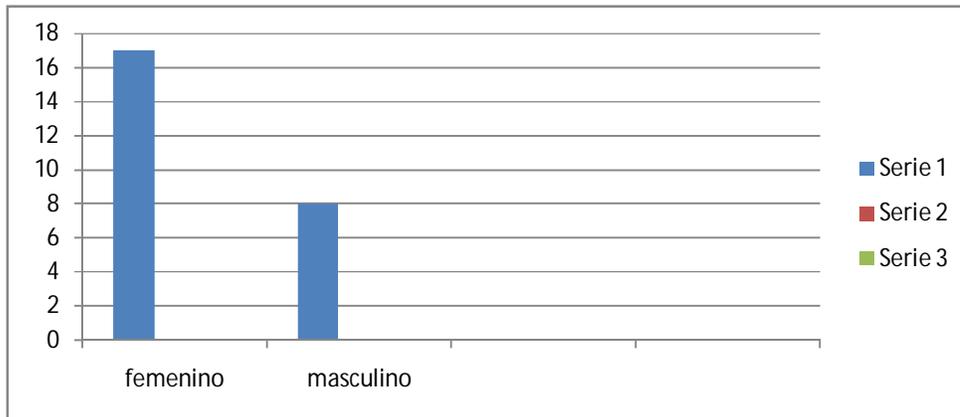
Son veinticinco los estudiantes entre las mujeres y varones que fueron encuestados y todos de un solo año de básica.

TABLA 5

GÉNERO	TOTAL
Femenino	17
Masculino	8

Fuente: archivo de secretaría de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J



Este es el grupo encuestado. Son todos los niños y niñas del séptimo año que participaron de la encuesta. Como puede observar la mayoría son mujeres. Sus edades están entre los 10 y 11 años. Un dato que casi ya no es curioso para la institución en que haya más niñas que niños en los salones de clases. Y este año de básica es una prueba de ello.

4.3. Materiales e instrumentos de investigación

El objetivo de la encuesta a los directivos fue detectar la realidad institucional acerca de la organización como primera parte de la encuesta y como segunda parte fue para determinar cuál sería el actuar de ellos como líderes ante la presencia de un problema.

En la primera parte de la encuesta el director tiene que hacer una selección múltiple de diferentes opciones que se le dan sobre la realidad institucional. En la segunda parte de la encuesta es seleccionar la opción sí o no según corresponda a la autoridad encuestada.

El objetivo de la encuesta a los docentes fue establecer el sentir del docente ante su experiencia como guía y como un dirigido.

La encuesta estuvo elaborada por una sola parte. Contiene preguntas de selección múltiple para determinar cuál es la idea que tiene el sobre el ambiente de trabajo que existe en la institución.

El objetivo de la encuesta a los estudiantes fue observar cómo ve el ambiente de la

institución y el clima escolar.

Esta consta de una parte y es de selección múltiple la misma que recaba la información del sentir de los estudiantes hacia el trabajo de sus profesores, de su didáctica y metodología. También recopila criterios del trabajo de la directora.

El objetivo de la encuesta a los padres de familia fue para reunir datos sobre el pensamiento que tienen ellos acerca del trabajo que están realizando los docentes de su hijo/a y también sobre la gestión que está llevando a cabo la directora. También averiguar si ellos ven si sus hijos están recibiendo lo que la institución está ofertando año tras año y el ambiente escolar que existe en el establecimiento.

La encuesta constó de una sola parte. En ella el señor padre de familia tenía que marcar una respuesta según la opinión que él tiene sobre algún punto del objetivo de la encuesta.

En cuanto a la ENTREVISTA esta tenía como objetivo conocer el pensamiento de la directora sobre el liderazgo y como ella ha armado su plan organizativo dentro del centro. La entrevista consta de 8 preguntas para saber en como la dirección se ha preparado para solucionar cualquier inconveniente, sobre los principios de la institución...

Instrumentos de planificación educativa:

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas de estudio: La lectura, como medio importante para conocer, los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y Valores. Con la lectura pude reunir toda la información teórica que se necesita sobre la gestión, liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos-conceptuales. Mientras se revisó libros, páginas web nos ayudó mucho esta técnica para ir anotando, ordenando y sintetizando la información que necesitábamos.

El cuestionario, se lo utilizó para la recuperación de la información de campo. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el

diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

La observación es una técnica con la cual pude percibir la poca motivación y confianza de la administración de la institución hacia los docentes, el trabajo diario y comportamental de los estudiantes. La participación de los padres de familia dentro del proceso de aprendizaje de sus hijos y la relación que ellos mantienen hacia los profesores y personal administrativo. También logré observar el sentir de la autoridad sobre el funcionar de las cosas dentro de la institución y la relación que ella mantiene con el resto de la comunidad educativa.

El objetivo de revisar todo el material organizativo de la institución fue para conocer como está organizada la institución, sus falencias y sus proyecciones para futuro. Me enteré de que el reglamento interno de la institución no está aprobado por la Dirección Provincial de Educación no por errores de la institución sino por los cambios muy seguidos del Director Provincial o los recesos de los encargados de realizar las nuevas leyes de Educación. Esta razón la recibí por parte de la directora del plantel. En cuanto a los programas curriculares que como institución oferta están muy organizados y seguros de lo quieren alcanzar y hacia dónde quieren ir.

Instrumentos de investigación:

Los instrumentos de investigación son: encuesta dirigida a los profesores y alumnos y un banco de preguntas para las entrevistas a los directivos.

La entrevista la use para conocer primeramente al encuestado antes de realizar la encuesta. Este es un instrumento muy antiguo y nos sirve para dialogar directamente con las personas. La observación también es pieza clave, estuvo presente en este proceso y no se puede decir que no se lo usa, sería falso.

Además es el inicio de todo proceso.

4.4.Métodos y Procedimientos

Los métodos de investigación que apliqué fueron el **descriptivo, analítico y sintético**, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilita el explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces ese tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio. En el proceso de investigación se requerirá también del método **analítico**, pues facilita la desestructuración del objetivo de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método **deductivo e inductivo** que se utilizó permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tendrá Su aplicación práctica en el proceso de la verificación de la hipótesis.

El método **hermenéutico**, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Procedimiento

Se dedicó un tiempo para observar y entrevistar al personal docente, alumnos, padres de familia y directora para ya conversar de lo que contendría la encuesta y que en breves momentos debían ayudar a llenar. El presente proceso se lo realizó

de la siguiente manera:

Como primer paso se realizó una revisión detallada del proyecto, en especial del marco teórico. Escuchar y leer de otras experiencias parecidas a este proyecto para ayudarme a visualizar mejor sobre todos los temas al respecto y armar bien la planificación sobre el proceso de este proyecto: entrevista, observaciones y encuestas para evitar malos entendidos.

Luego se procedió a realizar la entrevista con la directora de la escuela particular "Santa María de la Trinidad" para contarle el sentido propio de las observaciones, encuestas y entrevistas. Conjuntamente con la directora detallamos el acta de compromiso que se redactó bajo el compromiso de las dos partes.

Luego se entrevistó indistintamente a los docentes, alumnos y padres de familia para conversar con ellos y contarles de la actividad que iban a realizar

Se reprodujo las encuestas y se las mostro primeramente a la directora para que con su visto bueno permitiera dejarles a quienes corresponde para su realización.

Esta actividad se dio inicio en el mes de Diciembre, se organizó un cronograma con las autoridades del establecimiento, con la finalidad de que todos participen con responsabilidad en este proyecto investigativo.

Procesamiento de los datos recogidos según la población de la muestra.

Se tabuló y se ordenó los datos de acuerdo a un parámetro elaborado en función de los propósitos de la investigación.

En base a los datos ordenados se elaborarán los cuadros de distribución porcentual así como los gráficos de la ilustración.

Presentación de los cuadros estadísticos y sus gráficos correspondientes.

Entonces las técnicas que se usó fueron: observación, entrevista, encuesta...

5.RESULTADOS

5.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

5.1.1 Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

5.1.1.1El manual de organización

Documento formativo auxiliar de la gestión administrativa que tiene por finalidad delimitar los procedimientos específicos para cada tarea, dentro de las funciones de los diferentes órganos e instancias que conforman la institución, el mismo que tiene a proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la escuela SANTA MARÍA DE LA TRINIDAD para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

Este instrumento va acompañado de Normas y un Reglamento Interno que enfocan el proceso de las operaciones que deben realizar los órganos administrativos junto a la comunidad educativa, el mismo que contiene un apartado denominado "Objetivo", en el que se enuncia el propósito específico que da origen a esta unidad puntualizando la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos elementos de la Institución respecto a la Dirección, y señala las funciones asignadas a cada uno de éstos.

Colateralmente, se hace una descripción, con los perfiles correspondientes a sus funciones a fin de interpretar y aplicar mejor la organización.

El documento es producto del trabajo conjunto desarrollado por las direcciones generales de organización y además es resultado de las aportaciones vertidas a fin de modificar o ampliar las funciones respectivas enfocadas en valores morales y éticos.

El Manual de Organización de la escuela particular Santa María de la Trinidad contiene:

- **Objetivos:** en donde se evidencia los fines que guían el camino de la institución.
- **Estructura organizativa:** en donde constan los responsables de cada departamento en que la escuela está clasificada. Tenemos el preescolar, y la educación básica hasta séptimo, la junta general de profesores, el departamento de orientación y también figura la comunidad religiosa como máxima autoridad.
- **Estructura administrativa:** constan las autoridades que son responsables de cada área: pedagógica, religiosa, administrativa.
- **Enfoque estructural:** aquí se detalla el sistema de trabajo que debe seguir cada docente
- **Enfoque descriptivo – estructural:** en él está detallado los valores religiosos y morales que la institución prioriza.
- **Competencias a desarrollar:** Son las competencias que se desarrollan en el campo del aprendizaje en cada una de las áreas de la institución.
(Este es el orden en el cual está redactado este manual de organización)
(Tomado del PEI de la institución Santa María de la Trinidad, 2011).

5.1.1.2. El código de ética

ÉTICA se define como una ciencia de la moral, es decir, un estudio ordenado y fundamentado de la conducta humana, regidas por la ley.

Este código dirige todas las acciones de los docentes, directores, rectores y todas aquellas personas inmersas en un proyecto educativo. Ayuda a crear una imagen institucional. En el momento en que el gerente general muestra este código está diciendo a todos como debemos comportarnos y a donde quiere que llevemos la institución. (Tomado del P.E.I. de la institución en mención, 2011)

El código de ética se conduce por los siguientes valores:

Integridad

Bien social

Superación académica

Imparcialidad y

liderazgo.

El código de ética de la institución Santa María de la Trinidad contiene lo siguiente:

- ✓ Marco conceptual: justificación, fundamentación (sobre la disciplina como necesidad, compromiso y entre los fines educativos), contrato de cooperación educativa (el contrato que hacen los padres de familia de aceptar el código de ética, reglamento interno y el proyecto educativo institucional con la institución), los objetivos (para aclarar el porqué de cada norma institucional), del régimen disciplinario interno (en este apartado están los fines educativos del centro: aprender a conocer, aprender a convivir, aprender a hacer y aprender a ser), tipos de aptitudes formativas (manual de aula).
- ✓ Derechos y deberes: de los educandos.
 - De los padres de familia.
 - De los educadores y directivos.
- ✓ De los comportamientos y sanciones:
 - Comportamientos: Hay tres tipos de faltas: leves, graves y especialmente graves.
 - Acciones correctivas y sanciones: ante el incumplimiento de sus deberes y compromisos se hacen acreedores a una sanción los estudiantes.
- ✓ Estructura organizativa: En este título el código detalla las autoridades en orden de jerarquía y su línea de función.
- ✓ Evaluación: Aquí se explica la forma como serán evaluados y calificados los estudiantes en su proceso de enseñanza y aprendizaje. (tomado del código de ética de la institución Santa María de la Trinidad, 2001, pág. 1 hasta 34)

5.1.1.3. El plan estratégico

El Plan recoge tres grandes objetivos: incentivar proyectos de innovación pedagógica, establecer un plan de formación en función de las necesidades de actualización pedagógica y mejorar la coordinación entre la comunidad educativa, incluyendo a los profesionales y a las familias.

Una pedagogía activa que alcanza sus objetivos con la participación del alumno y supera la consideración del espacio-aula como único lugar de aprendizaje.

La atención a la diversidad de los alumnos como eje de la intervención educativa.

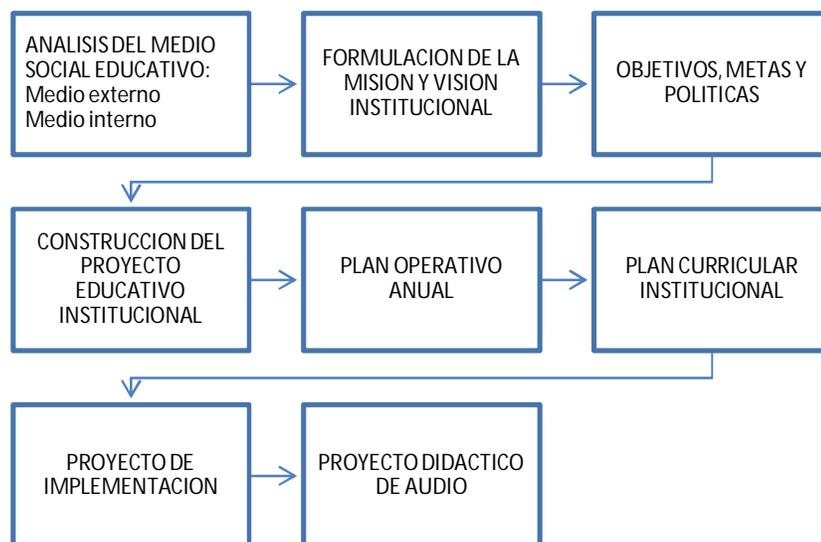
El profesor orienta el trabajo del alumno, favoreciendo su capacidad de aprender por sí mismo, motivar su interés y enseñarle a razonar.

El proceso educativo debe producirse en un clima donde sea compatible el gusto por el aprendizaje con el esfuerzo.

El Proyecto Educativo se sustenta en los puntos anteriores y en otros dos aspectos centrales: el desarrollo de las competencias básicas (lectura, lengua, matemáticas, inglés...), y una apertura al entorno social inmediato, lo que incluye fomentar el voluntariado entre los estudiantes de cursos superiores y ofertar las infraestructuras escolares para el desarrollo de actividades sociales alternativas a la acción educativa directa.

Es una planificación en la que se define un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones; es una herramienta que permite prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando a orientar esfuerzos hacia metas realistas que se lo hace a largo plazo. Es el proceso que tiene como función: orientar a la institución hacia oportunidades económicas atractivas para la misma, es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en el ámbito educacional.

PROCESO Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.



Fuente: Proyecto estratégico de la escuela Santa María de la Trinidad.

5.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Proyectándonos a adquirir el cumplimiento de metas estratégicas en el desarrollo del estudiante, el plan operativo anual tiene por objeto conseguir la ejecución del proyecto educativo institucional, que surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

El plan operativo anual centra su atención en lo táctico, de la educación en coyuntura de los objetivos que ayuda a viabilizar las estrategias. Este proyecto guía en forma específica las acciones que la institución tiene proyectado para ese año. Son las gestiones que se ejecutan día tras día, año tras año.

En lo que se refiere al POA de la institución hay un proyecto que viene ejecutándose desde hace dos años con el que se está ahora. Porque se vio la necesidad de poner en marcha exclusiva el trabajo de disminución de faltas ortográficas a nivel institucional. Como sabemos es un problema que en un año no se puede solucionar, si en mucho tiempo no se hizo nada y la situación se agudizó. Este proyecto lleva consigo muchos protagonistas del proceso del aprendizaje como son la capacitación y exigencia del profesorado, trabajo con los padres de familia...Un proyecto así cubre todo el interés institucional. También hay proyectos que integran al plan

operativomáspequeños como son los de aula y que aparecen de acuerdo a la necesidad. (consta en la matriz del proyecto de la institución)

También hay un proyecto de cambio en la administración: en el piensan cambiar directores, contador, secretaria. Pues como sabemos un proyecto así tiene que pensarse bien y despacio. Estos son los cambios que forman parte del plan operativo de la institución en este año.(Esta información consta en el plan estratégico administrativo de la institución)

La debilidad que encontré en el POA es la falta de tiempo para enfocarse en las actividades que aquí constan. Este año realmente hubo tantas cosas que hacer que no se pudo realizar lo propuesto. Posiblemente también esto se deba a la falta de organización de la autoridad para centrarse en lo que verdaderamente se necesita.

5.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

En la vida cotidiana de la Institución, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebasen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

CARACTERÍSTICAS

Manejable

Está al alcance y disposición de todos los elementos y consultas del docente para tener claro la calidad de la oferta educativa a la comunidad.

General y Generador

Posee toda la información pertinente que permita generar los proyectos educativos de implementación necesarios para ejecutar la acción

Integral y Coherente

Integra la globalidad de la institución, incluyendo la gestión administrativa, refleja la institución como un todo global y armonioso, el mismo que integra las dimensiones institucionales: clima institucional, gestión técnico pedagógico, relación con la comunidad(PEI, Santa María de la Trinidad, 2011)

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El PEI es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

"En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación"

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral.

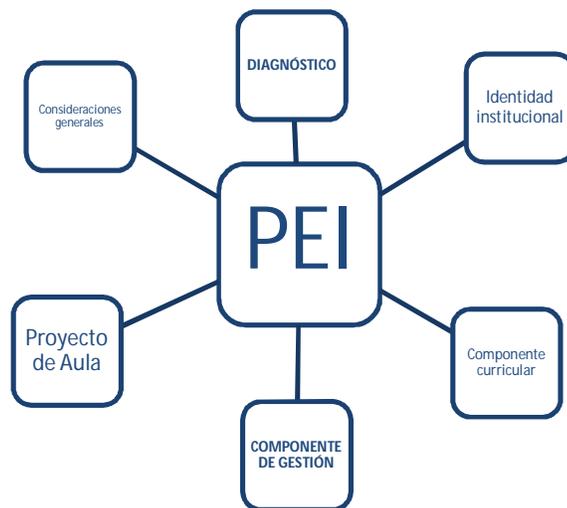
El PEI de la institución Santa María de la Trinidad está siendo actualizado porque se va a abrir el octavo año de básica, lo que antes no había y se tiene que aumentar todo la malla curricular de ese año por tal razón ahora está en manos de la Dirección Provincial la revisión de este documento.

En el PEI de este centro se encuentra todas las distribuciones del personal, horarios de clase, en fin toda la malla curricular que guiará cada año al trabajo pedagógico. Los contenidos de cada área y de cada año de básica. Plan operativo para un año escolar, con sus futuras propuestas de solución. Las propuestas técnicas también están aquí que como institución católica tiene que presentarse para justificar la presencia de las horas de religión en el horario de clases. (tomado del PEI de la escuela)

En definitiva el PEI es un proyecto que organiza, ordena y acomoda todo el programa de trabajo para un año escolar.

Una de las debilidades de esta planificación educativa es que no se le da fuerza a las funciones de los directores ni en el escrito ni en comunicación verbal. La autoridad máxima del proyecto debería organizar proyectos de motivación, de identidad institucional a los directores para que ellos encuentren el camino del liderazgo y lo que esto significa.

COMPONENTES DEL PEI.



Fuente: Tomado del P.E.I de la institución Santa María de la Trinidad.

5.1.1.6.Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa, es decir el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan como se realizaran las funciones de las diferentes áreas.

Toda organización precisa de ciertas normas, sin las cuales su funcionamiento sería conflictivo.

El **R. I.** consta de los siguientes artículos;

- Regular el funcionamiento de los órganos de gobierno institucional, estudiantil y/o de padres de familia, equipos y cargos de los servicios de carácter psicopedagógico, de carácter complementario.
- Fijar como habrá que actuar ante situaciones de contingencia.
- Expresar la regulación de la convivencia en la institución educativa dentro de los límites que presentan las leyes y reglamentos vigentes en cuanto a los derechos y deberes de los alumnos, maestros-as, padres de familia y autoridades, se incluirán las normas disciplinarias de la institución.
- Recoger los requisitos para la modificación eventual del propio reglamento.

En conclusión el reglamento interno es un conjunto de disposiciones y normas, elaboradas por las autoridades y consensuadas a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el buen comportamiento de las funciones establecidas y sus respectivos procedimientos. Debe estar orientado a la apropiación como compromiso más no como imposición.

La debilidad de este documento institucional es que no está revisado ni aprobado por la ley, razón por la cual es una gran falencia porque la institución no puede defenderse ni hacer cumplir lo que en él dice. La autoridad no tiene más remedio que bajar la guardia ante algún reclamo de un padre de familia sobre las políticas de la institución porque no hay apoyo de las autoridades provinciales para que se ejecute alguna actividad que ellos desconocen y no se ha autorizado que se haga.

MANUAL DE CONVIVENCIA

Justificación

A través de la historia, toda sociedad grande o pequeña, de manera implícita o explícita, ha tenido y tiene un mínimo de normas cuyo cumplimiento por parte de cada uno de los miembros ha contribuido, de alguna manera a la convivencia pacífica. Cualquier conducta o comportamiento requiere una regulación no sólo de carácter privado, sino también de carácter grupal o colectivo. Dicha regulación debe ser clara, precisa y eficaz, para evitar tanto la arbitrariedad como el libertinaje en el seno de cualquier grupo.

Para que la convivencia pueda darse en una institución educativa, se requiere también una normatividad, que no sea una carga ni que ahogue la iniciativa individual; y que, insertada en la programación curricular, posibilite el desarrollo creativo, la realización ordenada de las diversas acciones, la evolución adecuada de la conducta y, en el logro progresivo de la autodisciplina productiva. Sólo así esta regulación tendrá sentido en el proceso permanente de experiencias en donde el educando es el centro.(palabras tomadas del manual de la institución)

El manual de convivencia de la escuela particular “Santa María de la Trinidad” propone este regulador no para crear tensión ni presión ante todos los que laboran en la identidad, sino por el contrario que clarifique el desempeño diario de todos y tengamos un respaldo y guía para las diferentes acciones que se vayan a realizar. Toda actividad humana necesita de una normativa que guíe la justicia en cada lugar donde se da acciones con personas. A este manual de convivencia lo conoce de antemano cada individuo que ingresa a la institución. La idea de la institución es que cada padre de familia que llegue a pedir el cupo para su representado lea primero este manual y lo lleve con ellos y así sepan muy bien cuáles son las normas que durante el proceso en la institución se tendrán siempre presentes, y así nadie podrá decir que no lo sabía.

5.1.2. Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

5.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Nuestra Visión

Lo que caracteriza la visión y el modelo pedagógico de la Institución Santa María de la Trinidad, es la oferta de una formación integral del hombre, de acuerdo con la antropología bíblica.

“El proyecto educativo de la escuela católica se define precisamente por su referencia explícita al Evangelio de Jesucristo, con el intento de arraigarlo en la conciencia y en la vida de los jóvenes, teniendo en cuenta los condicionamientos culturales de hoy.” (“La escuela católica”- Sagrada congregación para la educación católica, 19 de marzo de 1979).

“La referencia a Cristo, enseña de hecho a discernir los valores que hacen al hombre, y los valores que lo degradan.” (Pablo VI, L'Osservatore Romano: 9 de junio de 1974).

La visión de la institución está encaminada a la formación integral de los niños y jóvenes de este cantón a la luz de la palabra de Cristo.

Misión

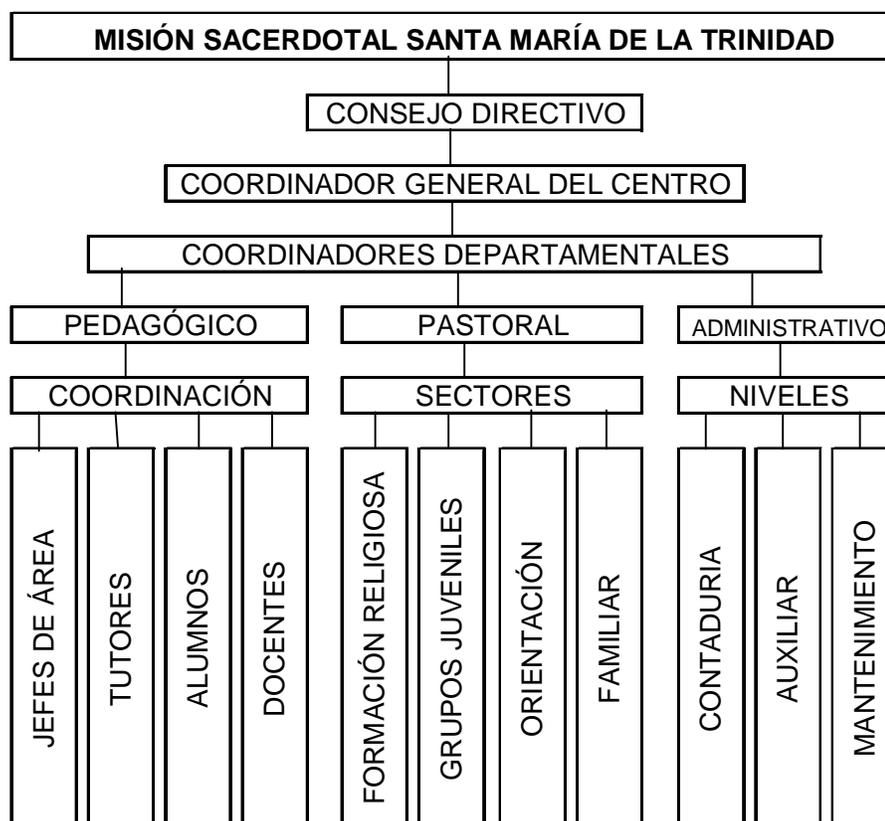
Sin luz, no hay camino que pueda ser recorrido sin riesgo de no alcanzar nunca la meta (palabras del padre fundador de la institución investigada). Esomismoocurre con el proyecto pedagógico de cualquier centro educativo, si no hay ideas claras sobre lo que se quiere lograr mediante el trabajo de enseñanza y formación de los niños y los jóvenes.

Nosotros queremos trabajar con ideas claras y objetivos precisos, siendo el principal:

Formar niños, niñas y jóvenes con una conciencia clara de lo que son y están llamados a ser: personas pensantes, capaces de actuar en el tiempo histórico que les ha tocado vivir, en comunión con los demás.

5.1.2.2. Organigrama Estructural

Organización Operativa



Fuente: Organigrama tomado de los archivos de la institución.

En este organigrama tenemos bien detallado la jerarquía de la institución Santa María de la Trinidad. En la cumbre tenemos a la comunidad religiosa que es la máxima autoridad en el centro. El consejo directivo está formado por un integrante de la comunidad, el director y el administrador. Los coordinadores departamentales son: en la parte pedagógica, el asesor pedagógico, en la pastoral esta un miembro de la comunidad y la encargada de este departamento, en lo administrativo está el administrador y un miembro de la comunidad.

El asesor pedagógico cumple su trabajo con el apoyo de los profesores de aula, jefes de área, alumnos y docentes. El representante de pastoral realiza su trabajo con los docentes en actividades escolares y extraescolarmente forma grupos de

catequesis. La parte administrativa está conformada por contador, auxiliar y personal de mantenimiento.

Una de las debilidades grandes es que la comunidad religiosa está incluida en todo y su situación de tiempo no les alcanza para cumplir con sus funciones porque ellos realizan muchas actividades de pastoral fuera de la institución. La preocupación es que los demás no pueden tomar decisiones si ellos no están.

Estructura organizativa

Aquí en este apartado se detalla la forma como está organizada la institución.

La Escuela Particular Santa María de la Trinidad en cumplimiento de lo establecido en el Capítulo XX Artículo 93 de la Ley General de Educación cuenta con las siguientes autoridades:

Representante de la Comunidad Religiosa.

Administración;

Director de Inicial II y primero de básica; y,*

Director de Primaria.*

Requeridos por Ley

En cuanto a los Organismos:

Consejo Directivo;

Consejo Académico;

Consejo Pastoral y de Orientación I;

Junta de Profesores de Escuela;

Las funciones que cumplen las distintas autoridades del centro educativo están demarcadas en sus respectivos Manuales de Funciones y el Contrato de trabajo.

5.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Estructura funcional

Nivel estudiantil

- * El alumno es la razón esencial de la acción educativa en la Escuela Santa María La realidad de cada uno es asumida con responsabilidad en el proceso de formación integral.
- * La participación activa en la vida institucional es un derecho y un deber como agente del propio proceso de aprendizaje y solidaridad con los demás.

Nivel directivo

- * La misión del nivel directivo se concentra, básicamente, en la planificación, ejecución y evaluación de la actividad institucional.
- * Orienta el trabajo de los distintos niveles y promueve el desempeño de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa.

El coordinador general

- * Ejerce la autoridad con sencillez evangélica garantizando los derechos de todos y de cada uno.
- * Apertura permanente al diálogo como estrategia en la solución de los problemas.
- * Ejecuta las acciones propuestas por las demás esferas en beneficio de la Comunidad Educativa, de conformidad a procedimientos legales.
- * Planifica, ejecuta y evalúa el Proyecto Educativo Evangelizador en estrecha colaboración de las demás niveles o estamentos.

El Coordinador Pedagógico

- * Planifica, ejecuta y evalúa el desarrollo del Proyecto Curricular.
- * Coordina y orienta el trabajo de las áreas académicas.

El Tutor General

- * Orienta el comportamiento de los alumnos y crea un ambiente de confianza y respeto.
- * Colabora estrechamente con los directivos, profesores, personal auxiliar, padres de familia y los demás tutores.
- * Exige responsabilidades, a su debido tiempo, a los diversos estamentos de la Unidad.

El Consejo Directivo

- * Orienta la acción educativa de la Unidad Educativa.
- * Asume las reformas curriculares que favorezcan una educación de calidad.
- * Estudia y resuelve situaciones académicas, pastorales y disciplinarias de riesgo.
- * Nombra a los Directores de Área, aprueba el cronograma y propone reformas al Reglamento Interno.
- * Está integrado por el Coordinador General, Coordinador Pedagógico y tres vocales principales.

La asamblea general

- * Está integrada por el personal directivo, docente y auxiliar de la Escuela Santa María.
- * Conoce el plan de acción institucional. propone reformas al Reglamento Interno.
- * Elige el segundo y tercer vocal principal del Consejo Directivo.

Nivel docente

- * El Docente de la Escuela Santa María debe ser un profesional de la educación que asume su misión por vocación de servicio.

- * Orienta la construcción del conocimiento científico y educa cristianamente como parte del ministerio que la iglesia le ha encomendado.
- * Desarrolla su labor diaria en el marco del amor, porque
- * Asume el estilo educativo, propio del Proyecto de la Unidad Educativa y adquiere el Compromiso de actualización permanente.
- * Planifica, ejecuta y evalúa el proceso de aprendizaje y los elementos del currículo, promoviendo el buen empleo del tiempo y de los recursos.
- * Se constituye en ejemplo de honestidad, de puntualidad, de trabajo y otros valores cristianos que promoverá permanentemente.

Nivel auxiliar

- * Desempeña una tarea importante en la acción educativa la escuela y se integra en el concierto de las demás esferas.
- * Conserva los bienes la escuela y vela por todos los componentes de la Comunidad Educativa.

Nivel familiar

- * La familia es el entorno más apropiado para favorecer el desarrollo de los niños/as y jóvenes que se educan en esta Unidad.
- * La Institución brindará espacios de colaboración al padre de familia para una adecuada formación de sus hijos.
- * El Consejo de aula, elegido democráticamente, estará integrado por un Delegado y, al menos, tres vocales: pastoral, cultura y deportes.
- * El consejo de la Escuela estará constituido por los Delegados de Curso que elegirán, entre sus miembros, un Secretario/a General.

El nivel de pastoral

- * Orienta el proceso de maduración humana de los miembros de la Comunidad Educativa, con un ambiente y vivencia de los valores evangélicos, constituyendo un indicador importante de la acción educativa.
- * Se configura con la acción de cada uno de los profesores de aula, ya que motivan cada día en la oración y en la participación en las celebraciones eucarísticas.
- * Se caracteriza por llevar a los niños/as hacia la reflexión en el silencio.(contemplación)

El Profesor Guía

Coordina las actividades de cada curso y para ello deberá integrarse con los profesores de curso, el Departamento de Orientación, Tutoría, Departamento de Pastoral y el de Padres de Familia.

Nivel académico

- * Participa en la planificación de los proyectos que se proponen en la institución, a fin de impulsar el cumplimiento de los mismos.
- * Centra su acción en la planificación, desarrollo y evaluación de los elementos del currículo; constituye un clima favorable como constante en el diario convivir de la Comunidad Educativa,
- * Favorece una profesionalización y actualización permanentes para garantizar una educación de calidad.

Las áreas académicas:

Juntas de escuela, realizada cada trimestre. Instancia para el análisis del proceso educativo con la participación de las diversas esferas de la Comunidad Educativa.

Espacio informativo y de decisión, dentro de los procedimientos reglamentarios.

5.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El mantener y mejorar la convivencia en el ámbito escolar es una preocupación constante que cada día adquiere mayor importancia, fruto de una presión social que cada momento demanda una educación de calidad, entendida esta no solo como capacidad de mejorar el nivel educativo de todos los alumnos, sino también como el establecimiento de un clima de estudio y de convivencia adecuado como centro a los docentes. No solo se tiene que hacer que los alumnos estén bien y aprendan sino también es responsabilidad de una entidad educativa de cuidar y planificar minuciosamente que los docentes estén a gusto y disfruten de un agradable ambiente laboral y social.

Numerosos estudios e informes que recientemente abordan el problema de la convivencia y de la disciplina en los ámbitos escolares, insisten en que el problema de las conductas *disruptivas* (indisciplina) e incluso de la violencia verbal y física crece y se está convirtiendo en una situación límite para determinados centros y para un sector del profesorado especialmente vulnerable, que ve en estas situaciones una acción bloqueadora de su ejercicio docente. (Castro Gómez José Luis, www.adide.org/revista/index.php).

En la institución Santa María de la Trinidad se cuida muchísimo el buen ambiente escolar de los alumnos y profesores de tal forma que cada año se planifica dentro del cronograma, actividades de socialización para los docentes y alumnos. Estas fechas que se escogen no se las cambian son fijas. Dentro del manual de convivencia tiene perfectamente definido las normas que tenemos que estar claros como docentes para saber actuar ante determinados inconvenientes que llegasen a presentarse. El ambiente en la institución es hasta ahora muy agradable, ya que la mayoría de los estudiantes vienen de hogares formados y preocupados y los profesores desde el día de la entrevista ya tienen perfectamente claro la normativa de la institución. Pero ya están llegando estudiantes difíciles en su proceder a igual que sus padres y frente a estos sucesos la institución está pensando en capacitar al docente para que cambie sus actividades y metodología y pueda ayudarlos. También tiene que organizar charlas para padres en conjunto y charlas individuales para ellos, dirigidos por los docentes. Como se ve la institución considera muy importante el buen ambiente y los valores en ella; que en el momento de la matrícula la dirección se reúne con cada padre familia nuevo para pedirles que caminen junto a

la institución en la enseñanza de valores, en especial de los que la entidad profesa y así no contradecirse.

Los órganos que vigilan y crean novedades para cuidar el buen ambiente de trabajo para los estudiantes, docentes, padres de familia están el departamento de orientación, los tutores de cada año de básica y además debería crearse una comisión de convivencia que actúe justamente para esto.

5.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Modelo pedagógico

Todas las sociedades en los diferentes contextos históricos se han preocupado por preparar a las nuevas generaciones, en particular, y a toda la población, en general, para que asimile la cultura anterior que le precedió y sobre esa base, contribuya al mejoramiento constante de la calidad de vida. Esta actividad tan decisiva es la “educación”, proceso que se ha definido por numerosos autores, dándole una mayor o menor dimensión.

El modelo pedagógico de la institución se basa en el desarrollo de la parte cognitiva del estudiante junto al uso de las Tics que abarca la sociedad de la información. El crear personas investigadoras es importante también ya que vivir en el mundo de la tecnología requiere ser investigador.

Dentro su modelo también está presente el trabajo de la parte humana en el estudiante porque mucho más ahora se necesita que las personas aprendan a vivir juntas.

El currículo no se basa únicamente en los aspectos intelectuales, culturales y afectivos, potenciando la integración de todos los grupos inmersos en el proceso educativo.

Hacia una síntesis integradora.

El diseño Curricular de la Escuela Santa María, se nutre de los tres enfoques: humano, cognitivo y crítico para la obtención de un currículo acorde con las demandas sociales, privilegiando los enfoques: crítico y hermenéutico.(tomado del marco teórico del manual de procedimientos de la institución)

5.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Institución cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos, representantes de los profesores, centro de alumnos y representación de los padres de familia.

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y una vez a los menos por estamento.

Dimensión organizativa operativa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los estamentos claramente definidos con funciones específicas. • Implementación de departamentos por sectores (Matemática, Arte, Lenguaje; ciencias, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con apoderados especialistas en el área organizacional (administradores de empresa que participan directamente en el colegio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mayor cuidado y supervisión de alumnos durante el recreo. 	

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

5.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES

La dimensión administrativa conforma un sistema complejo y multifacético, en el cual priman los procesos de negociación que permitan llegar a acuerdos en torno a intereses y significados compartidos.

Lo **Organizativo** adule a la toma de decisiones, delegación de tareas, conducción de equipos de trabajo, conducción de la negociación y supervisión.

La contratación del personal de la Institución está rigurosamente a cargo de la Dirección General a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental es lo idóneo y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI del colegio y esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores cristianos y la valoración de nuestras relaciones culturales.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo competente dirigido por el sostenedor • Sistema de pago puntual a 10 cuotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso de postulación a proyectos para ampliación de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un inspector más en el patio. • No cuenta con un sistema de vigilancia o de alarma. • No cuenta con una aula audiovisual 	

--	--	--	--

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior de la escuela se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del centro.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del colegio un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros la escuela cuenta con una subvención compartida, además de la mensualidad por parte de los apoderados de \$80.000.- pactado con cheques correspondiendo del periodo marzo - diciembre, esta modalidad nos permite tener un control más directo de los ingresos y del compromiso que adquieren los padres. Cada profesor debe entregar a principio de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para así informar a los apoderados en la primera reunión y elaborar un presupuesto anual. Estos recursos son administrados directamente por el administrador del establecimiento, donde da cuenta mensual de los gastos en reuniones de equipo de gestión.

5.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en la escuela además, se les invita a participar de ellas como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los profesores jefes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los niños según su nivel de aprendizaje. El centro informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas compartiendo, donde su rol es totalmente activo y participante.

Dimensión comunitaria

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros con padres e hijos en actividades de compartir en familia • Apoyo de psicopedagogo y psicólogo para la familia educativa • Invitación abierta a participar de actividades extraprogramativas de los alumnos 		<ul style="list-style-type: none"> • Baja asistencia de los padres a la escuela para padres debido al trabajo de estos. • Apoderados poco comprometidos con la educación de sus hijos por falta de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe vigilancia por parte de la policía en los alrededores de la institución.

Valores

- Formar niños y jóvenes en los valores cristianos que se traducen en el amor al prójimo.
- Potenciar al máximo las capacidades de los alumnos estimulando sus aptitudes físicas, intelectuales, afectivas y artísticas.

- Crear en niños y jóvenes un vínculo de respeto por la naturaleza, sintiéndose integrada a ella e instruyéndolo en las distintas modificaciones de esta.
- Valorar la cultura de nuestro país a través del conocimiento de sus orígenes, la tradición y las expresiones populares de nuestro folklore.
- Ofrecer espacios de encuentro e integración de todos los integrantes de la unidad educativa en el ámbito deportivo, artístico, cultural y social.
- Ofrecer de espacios de encuentro y de reflexión para los padres y apoderados que les permita una participación y compromiso de mayor calidad frente a la formación integral de sus hijos o pupilos.
- Promover y facilitar el desarrollo de actividades de perfeccionamiento docente para optimizar las prácticas pedagógicas.
- Proteger y educar en la salud e higiene de los alumnos.

5.1.3. ANÁLISIS FODA

5.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Factores internos

Las Fortalezas enfocan a los aspectos positivos, capacidades, recursos y experiencias de la institución que facilitan el logro de la misión.

- Coordinación entre Dirección, Docentes y Padres de Familia
- servicios básicos
- Profesores capacitados y actualizados.
- Ayuda psicológica al estudiantado y padre de familia
- Acogida por la comunidad.
- Contar con el cuerpo docente joven.

Las Debilidades, aspectos negativos, limitaciones, carencias de recursos que afectan u obstaculizan en el desarrollo de la institución.

- Falta de decisión a nivel administrativo
- Ausencia de padres de familia a llamados

- Falta de material pedagógico actualizado
- Privación de una aula audiovisual
- Alumnos con ausencia de atención de sus padres por su trabajo.
- Inestabilidad Familiar.

5.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Factores Externos

Nuestras *Oportunidades* son una breve visión de ayuda para alcanzar el propósito de la misión educativa en la comunidad.

- Ayuda de la comunidad religiosa
- Ubicación en un lugar estratégico
- Acceso de postulación a proyectos para ampliación de infraestructura.
- Ayuda de las autoridades locales.

Dentro de los riesgos existentes que pueden obstaculizar el buen logro de la misión

- Contaminación acústica que afecta la concentración de los alumnos
- No existe vigilancia por parte del PAI en el los alrededores de la institución.
- Aparición de locales dudosos y nada saludables para los estudiantes alrededor de la escuela.
- Delincuencia que atemoriza a los padres de familia y estudiantes.

5.1.3.3.MatrizFODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre Dirección, Docentes. • Profesores con alto espíritu de participación. • Ayuda psicológica al estudiantado y padre de familia. • Acogida por la comunidad. • Contar con el cuerpo docente joven. • Padres de familia siempre prestos a apoyar al centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de decisión a nivel administrativo. • Ausencia de padres de familia a llamados. • Alumnos con ausencia de atención de sus padres por su trabajo. • Inestabilidad Familiar de los alumnos. • Inestabilidad en la plantilla de profesores. • Desconocimiento de los temas básicos expuestos en el manual de convivencia, reglamento interno.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de la comunidad religiosa. • Ubicación en un lugar estratégico • Padres de familia participativos en acciones sociales. • La institución pertenece al grupo de la FEDEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe vigilancia por parte del PAI en los alrededores de la institución. • Aparición de lugares dudosos alrededor de la escuela. • Delincuencia que preocupa a todos.

La matriz FODA es un instrumento de evaluación en el que se detalla los aspectos negativos y positivos de una institución. Los factores internos detallan los aspectos propios de la institución. El aspecto positivo se refiere a las fortalezas y el negativo se refiere a las debilidades de la institución. Los factores externos se refieren a los elementos que están fuera de la institución y que repercuten en ella. Estos elementos son las oportunidades y amenazas.

La importancia de esta matriz es porque con estos datos puedo ya ir observando las necesidades de la institución y hacia ello ir armando mi propuesta. Claro que estas necesidades tienen que ir de acuerdo al tema de tesis. Por ejemplo tomar en cuenta la disposición de los docentes para participar y ayudar a la institución. Así se puede ver que es muy útil ya haber conocido las carencias y disposiciones que tiene la institución con anterioridad para armar el proyecto que se puede ejecutar.

5.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

5.2.1. De la encuesta a Directivos.

La institución que ha permitido ejecutar este trabajo se llama Santa María de la Trinidad, es particular católica e imparte la enseñanza a niños y niñas es decir es mixta, en la jornada matutina. Está ubicada en la ciudad de Santo Domingo provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la cooperativa de vivienda 17 de Diciembre. Geográficamente está muy bien ubicada. Cuenta con 260 estudiantes, 20 profesores y una psicóloga educativa. La población que fue encuestada fue de séptimo año de básica en un número de 25, 20 docentes y 15 padres de familia y a 7 directivos.

Las tablas son:

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA ESCUELA SANTA MARÍA DE LA TRINIDAD.

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	66,66
b. Coordinadores de área	3	33,33
c. Por grupos de trabajo	4	
d. Trabajan individualmente	3	
e. No contestan	0	

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

El porcentaje más alto se encuentra en el literal (a) con un 66.6% y le sigue el literal **c** con 4 votantes. Estas son muestras de que el director trabaja en equipo organizando las tareas en reunión general, solo que es una vez al trimestre, es muy poco. Las reuniones tienen que ser más seguidas. Pero esto es una muestra de que está de acuerdo de que las tareas hay que hacerlas en grupo como lo muestra el literal **c**.

Tabla 7

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	66.66
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	3	33.33
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

En la institución se mide el tamaño de la organización con el número de miembros de la institución en su mayor parte pero también toma en cuenta el valor y tiempo empleados en ella. Con esto nos demuestra que es importante cada persona que ingresa a ella porque es valorada como individuo entre tantos.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	100
b. No	0	0
TOTAL	7	100 %

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo.

Luego de un gran esfuerzo de parte del personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia, se ha logrado la elaboración del manual de convivencia, PEI durante el año lectivo 2011 - 2012 donde se registra las múltiples tareas que libremente han asumido los miembros de esta institución educativa y por eso tenemos un 100 %

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	7	100
b. Rector		
c. Consejo Directivo		

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución Santa María de la Trinidad circula alrededor del director tal como lo muestra la tabla anterior.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.Sí	2	18
b.No	5	90
TOTAL	7	100 %

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

Si la administración es la ciencia social que consiste en el continuo monitoreo de los avances que va presentando la institución y está atento a los distintos conflictos nacientes y resoluciones que se les va dando y para corregir ciertos errores a tiempo es correcto que la dirección no delegue la toma de decisiones para resolver

conflictos y eso lo muestran las autoridades de este plantel con un 90 %, es el director quien debe hacerlo.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	7	100	0	0	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	66.66	2	18	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	25	3	25	1	10
D	Trabajo en equipo	6	90	1	10	0	0
E	Vivencia de valores institucionales	6	90	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	25	3	25	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	10	4	55	2	18

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Jumbo O. Oscar J.

La excelencia académica se da gracias a la preparación individual de cada miembro que dentro de sus posibilidades se suministra y esto incide positivamente en la comunidad educativa y el tablero estadístico nos afirma con porcentaje del 100%.

Cada miembro se esfuerza por ser un ente positivo y busca identificarse con la institución a través de la vivencia de los valores institucionales, valores que les permite superar cualquier dificultad que se vaya presentado a lo largo del desarrollo académico de cada grupo con un 90%.

Claro está que la unidad hace la fuerza y con una tabla de 90 % nos dice que el trabajo en equipo hace que una institución este presente y laborando.

Con esto puedo decir después de estar informado con la política de la institución que los directores están plenamente informados de las prioridades de la institución y es llevar la excelencia académica, la participación activa de todos a través de los trabajos en grupo y lo que mueve a la institución es la enseñanza de los valores religiosos y morales.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Son innatas	1	10	5	75	1	10
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	10	4	65	2	18
C	Se adquieren a partir de la experiencia	6	90	1	10	0	0

D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	18	5	75	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	6	90	1	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

Es muy coherente cuando se confirma con 90 % que a partir de la experiencia se logra cada día afirmar las habilidades de liderazgo y esto nos proporciona una gran satisfacción por el servicio de administración que se presta es excelente y con gran calidad y equidad.

La capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión esta sobre el 90% de acuerdo de toda la población participante; es algo que todos nos promovemos desde ese punto de vista mientras más nos capacitemos mejor podemos servir y hacer un mundo diferente, con esperanza de progreso, cultural, intelectual, vivencia de valores y porque no decirlo económico.

Los directivos confirman con un 90 % que para ser líder es necesario que haya la práctica, la experiencia, los estudios teóricos y la inteligencia.

También hay un 75 % de opiniones que afirman que un líder se puede formar con estudios en gerencia y otros dicen que los líderes ya nacen con esas habilidades.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCION ESCOLAR.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	7	100	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	1	10	5	75
C	La mejora de los mecanismos de control	6	90	0	0	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

Los directivos piensan que para mejorar día a día es necesario tomar en cuenta y aprender de las experiencias pasadas, de todas las observaciones, resultados encuestas que se han hecho a los padres de familia, docentes, estudiantes ayudan para mejorar esto los dice el porcentaje del 100 %. También admiten que hay que mejorar todos los mecanismos de control que están llevando. Es muy importante para ellos (100 %) que las relaciones laborales, un buen ambiente de trabajo ayuda en el sistema de mejoras de la institución.

Hay un porcentaje que no podemos descuidar y es la opción nunca con un 75 % en donde varios directivos piensan que hay que cuidar no trabajar con muchos

estudiantes por aula, mantener el cupo de 25 por salón como es la metodología de la institución, solo así se garantiza mejoras.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	7	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	25	2	18	1	10
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	18	0	0	3	25
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	75	0	0	1	10
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Para los directores los organismos que conforman la institución son los que están en el literal a con un 100 % de acuerdos y un 75 % también confirman que los departamentos y el equipo técnico de la institución forman parte de ella como organismos.

Tabla 15

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	5	75	2	18	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	75	1	10	1	10
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo	6	90	1	10	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	90	0	0	1	10

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo

Los directores confirman que las funciones correctas de los organismos de la institución están en el literal c y d con 90 % de sus opiniones. Luego les sigue la opción a y b con un 75 %. Pues la mayoría opina que los literales c y d contienen la respuesta correcta.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	90	1	10
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	90	1	10
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	75	2	18
D	Mantener actualizada la metodología	5	75	2	18
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	65	3	25
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	90	1	10
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	5	75	3	25

	obtenidos				
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	75	2	18
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	18	5	75
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	18	5	75

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Los directores opinan con un 90 % que las funciones de los departamentos didácticos están en los literales **a, b y f** y otras opiniones que les siguen a las anteriores con 75 % creen que las respuestas están en los literales c, d, g y h.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Todos los entrevistados piensan que si, por tal razón tenemos un 100%. La labor pedagógica es la base de una institución educativa por tal razón debe estar a la

vanguardia de todos los cambios o posibles cambios que se dan en el centro y así actuar de forma correcta en el entorno en donde se desarrolla la actividad de esta institución.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	4	65	2	18
B	Plan estratégico	3	25	4	65
C	Plan operativo anual	5	75	2	18
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	90	1	10

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

La escuela se ha esforzado por implementar una reingeniería en la parte académica y disciplinar durante el año lectivo 2011 – 2012 para garantizar un aprendizaje óptimo; esto en base a proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes como lo puede ver en la tabla con un 90% y a un plan operativo anual que ocupa el 75% de las opiniones. Estas acciones son para garantizar la formación integral de los estudiantes y la constante actualización de los docentes y personal administrativo para que de esta manera puedan ser apoyo académico y fortaleza emocional y afectiva.

5.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	14	70	3	15
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80	4	20	0	0
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90	1	5	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y	12	60	6	30	2	10

materializar metas del centro educativo						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	16	80	3	15
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	80	4	20	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	17	85	1	5	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0	4	20	16	80
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	2	10	17	85
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5	4	20	14	70
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	11	55	8	40	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	15	75	3	15	3	15
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	70	5	25	1	5

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	1	5	12	60	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	8	40	11	55	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	65	7	35	0	0

Fuente: Encuesta directa a los docentes

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Todos los esfuerzos que exige el liderazgo educacional para transformar las formas habituales de la escolarización en la escuela Santa María de la Trinidad se están implementando y buscando todos los recursos para lograr una innovación de 180 grados, esto lo revela el resultado estadístico con un puntaje de 80 %.

El 90 % de los docentes afirman que los esfuerzos que hacen para brindar a los estudiantes de la institución a que alcancen un aprendizaje significativo a través de sus enseñanzas dentro de un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.

Un 60% de opiniones afirman que los directivos y ellos promueven la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

Un 80% de docentes asegura que si hay una gran resistencia por parte de los padres cuando ellos quieren cambiar sus métodos de enseñanza.

El 80% de los profesores nos demuestran que las decisiones si se toman en grupo, en especial estas decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.

Los docentes están convencidos que en su trabajo de enseñanza los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. Esto lo confirma el 85% de ellos.

Los docentes nos muestran con el 80% de sus opiniones que la directora nunca pone resistencia cuando ellos quieren cambiar de metodología.

Un 85% de ellos dicen que nunca se han sentido fuera del grupo.

El 70% de los docentes admiten que nunca están en desacuerdo con la directora.

Manifiestan con un 75% que ellos se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la directora.

Si hay que centrarse en este punto del área administrativa-financiera porque en un 60% de los docentes manifiestan que **a veces** hay liderazgo y gestión entonces esta es una parte que en el futuro las autoridades deben enfocarse.

En este enunciado con un 65% los encuestados manifiestan que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

5.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
1. El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	32	16	64	1	4
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	4	16	11	44	9	36

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	52	8	32	3	12
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	36	10	40	7	28
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	11	44	8	11	5	20
6. Los docentes inician las clases con frases motivadoras en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	6	24	13	52	4	8
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	52	10	40	3	12
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la integración con los docentes.	12	48	11	44	1	4
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	16	3	12	18	72
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	72	7	28	1	4
11. El profesor es quien decide que se hace en la clase	15	60	8	32	1	4
12. Se realizan trabajos en grupos (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	48	10	40	2	8

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	36	12	48	4	16
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	60	9	36	1	4

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

El 64% de los estudiantes opina que la directora a veces escucha a los docentes y a ellos, esto representa más de la mitad que piensan así.

Los estudiantes afirman con 52% de constantes que siempre perciben ese liderazgo conductual encaminado a la realización de tareas y cumplimiento de reglas y normas.

El 52% de los estudiantes comentan a través de estos datos que a veces el profesor empieza con motivaciones sus clases lo cual resulta aburrido.

Hay un resultado bastante alarmante en la pregunta 9 porque los estudiantes confirman con 72% que a los docentes no les interesa los problemas que tienen sus alumnos lo cual es un indicador muy preocupante.

Lo que cambia totalmente lo anterior es que el 72% de los alumnos encuestados afirman que en las clases si se da tiempo para que ellos participen expresando sus opiniones.

En los resultados de la pregunta 11 con un 60% se ve que los docentes tienen autoridad en sus aulas. Lo cual puede resultar en el pensamiento de la nueva enseñanza que en la clase el alumno junto al profesor tienen que decidir qué hacer.

Más de la mitad de los encuestados, un 60% de ellos exactamente están convencidos que los valores y la ética se enseñan con el ejemplo, hay que vivirlos para entender a lo que se refieren.

5.2.4. De la encuesta a los Padres de familia

Tabla 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. La directora tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes, padres de familia y comunidad en general.	13	86.66	1	6.66	0	
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	26.66	3	20	7	46.66
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se percibe en la institución.	14	93.33	0		0	
4. Cada año se presencia nuevas actividades para la organización de padres de familia.	12	80	1	6.66	1	6.66
5. No existen preferencias por parte de la directora.	13	86.66	0		1	6.66
6. Existe la confianza para acercarme a la autoridad, docentes para hacer llegar mis inquietudes.	14	93.33	0		0	

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	86.66	1	6.66	0	
8. Los métodos de enseñanza que usan los docentes son totalmente dinámicos.	13	86.66	1	6.66	0	
9. Los docentes y autoridades no se interesan por los problemas de los estudiantes y padres de familia.	2	13.33	3	20	9	60
10. En la escuela se dan oportunidades para que se exprese su opinión.	14	93.33	0		0	
11. Se presencia liderazgo y valores en la comunidad institucional.	13	86.66	0		0	
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	13	86.66	2	13.3	1	6.66
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	93.33	0		0	
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	93.33	0		0	

Fuente: Encuesta directa a los Padres de Familia

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Puede ver en los resultados de esta encuesta que todos los porcentajes más altos están en la opción siempre. Confirmando así que casi los 15 padres de familia encuestados están totalmente de acuerdo con la gestión, liderazgo y valores que ven en la directora, docentes, en otras palabras los padres están contentos con la institución. En la pregunta 9, el 60% de los apoderados encuestados expresan que nunca ven a los docentes interesarse por los problemas de los estudiantes, coincidiendo así con la opinión de los estudiantes encuestados en la tabla anterior.

5.2.5. De la entrevista a Directivos

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Expresar lo que se siente y piensa	7		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Código de convivencia	6	No hay	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Acudiría diálogo y la prudencia	7		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Facilitador de valores	7		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	De emprendimiento y calidad	6	En blanco la pregunta	1

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Esfuerzo. Responsabilidad Respeto Disciplina	7		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	optimismo El amor Integración	7		
8	En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?	irresponsabilidad Impuntualidad Indisciplina	7		

Fuente: Entrevista directa a los directivos

Elaboración: O. Javier Jumbo O.

Cada actividad realizada en la institución busca gestionar a través de los diferentes diagnósticos soluciones que vayan a favor de los estudiantes y más beneficiarios de la comunidad educativa y satisfacer las necesidades del entorno formando nuevos líderes emprendedores y gestores de nuevas ideas, metas, y proyectos que garanticen bienestar comunitario y justicia social. En estos resultados de la entrevista usted puede ver que los directores están identificados con el pensamiento de la institución y son muy optimistas en la función que están realizando.

5.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios continuos de profesores. 	<p>No se ajustan al sistema que las autoridades mantienen en su centro.</p>	<p>Inestabilidad institucional.</p> <p>Deserción de estudiantes.</p>
<p>Problema 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falencias en el departamento de la administración financiera. 	<p>Falta de aptitud del personal contratado para esta área.</p>	<p>Malestar en los profesores.</p> <p>Infraestructura descuidada.</p>
<p>Problema 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca motivación por parte de la directora hacia el personal docente 	<p>Inestabilidad emocional.</p> <p>Falta de emprendimiento.</p>	<p>Poca confianza de los docentes hacia la directora.</p> <p>Presencia de rebeldía en algunos docentes.</p>

Fuente: Encuestas realizadas y del diagnóstico institucional.

Elaboración: O. Javier Jumbo.

6. Discusión

En base al marco teórico de la investigación realizada, los conceptos fundamentales en este apartado son gestión, liderazgo y valores descritos por un conglomerado de trabajo con las características más adecuadas para garantizar el éxito escolar de eficiencia y rentabilidad pedagógica. Puntualmente los datos de las estadísticas presentan una situación de debilidad de liderazgo y gestión en la autoridad y docentes hacia los problemas de los demás, como también un descuido en la pedagogía que manejan los docentes en el proceso de sus clases.

En este caso obtener resultados positivos es dar una mirada globalizante que innove la importancia de una calidad educativa con retos espectaculares en la transformación profesional y humana.

En base a las encuestas organizadas por la UTPL sobre la gestión, liderazgo y valores enmarcan el fondo del problema presentado e investigado en la institución, por lo tanto se ven obligadas a descubrir el conflicto del poco interés por la gestión como el proceso de dirigir todos los elementos de la institución siempre en miras de alcanzar las metas propuestas; a la vez que hace referencia a la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, como aspectos de mucha importancia que los docentes y directivos deben considerar como personas que toman permanentemente decisiones; por tanto la gestión articula los procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

Otra de las debilidades en la escuela Santa María de la Trinidad es olvidar que las personas son el motor del cambio en una empresa por tanto es de relevante importancia empezar a formar al personal hacia el futuro de la institución desde un trabajo de liderazgo hacia una meta común como es la calidad educativa.

El ambiente de la institución es un factor en el que vale la pena poner atención pues según la encuesta realizada existe algunos aspectos que no ayudan a mantener una buena atmosfera en este lugar de trabajo.

A continuación algunas reflexiones sobre el análisis de los resultados arrojados en las encuestas:

- Gestión y liderazgo por parte de administración
- Trabajo de los docentes.
- Padres de familia
- Estudiantes

En uno de los ítems de la tabla dirigida a los padres de familia se ve que un 60% de ellos manifiestan su simpatía con el liderazgo y gestión realizada en la institución. Es un buen índice por tanto se puede dar cuenta que la administración realizada es aceptable, el liderazgo va por buen camino.

En la encuesta realizada a estudiantes existen algunos aspectos en los que se debe mejorar notablemente, estos son:

- Más atención por parte de dirección en las opiniones de los estudiantes.
- Mejorar el valor de escucha por parte de autoridades.
- Innovar nuevas y motivadoras ideas dentro del aula.
- Buscar nuevos métodos por parte de profesores.
- Interés por parte de docentes de los problemas de estudiantes.

A todo se suma que el 52% del liderazgo es conductual por tanto no existe una apertura para que la comunidad educativa sea la que vaya generando cambios y nuevas posibilidades de un avance en cuanto a valores, y actos en el quehacer diario.

En cuanto a maestros encuestados se nota claramente que existe una muy buena acogida y aceptación en los principios de la institución y buena aceptación del liderazgo de sus directores. Existe un aspecto en el que valdría la pena mejorar según los docentes, en el que debería tomarse en cuenta a padres de familia y estudiantes como es en la toma de decisiones de los valores que deben predominar en la institución, recordemos que uno de los principios de un buen liderazgo es delegar y escuchar diferentes opiniones de la comunidad educativa antes de la toma de decisiones.

Si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes (**texto tomado del marco teórico de esta tesis, pág. 24**); cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave

de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo.

Cuando hablamos de liderazgo múltiple de profesores nos referimos a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, para determinados grupos o niveles, actúan -en fin- de "catalítico" para la mejora individual de otros profesores (**Smylie y Denny, 1990**) para que el centro escolar "se mueva". En este último sentido más que pensar, idealmente (pues iría contra la que nos dice la propia psicología social), que cada profesor llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos hacia la mejora y cambio, cuyo "testigo" es tomado por distintos profesores. Como señala **Fullan (1993: 127)**: *"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder"*. Con este pensamiento sería interesante pensar que en la institución Santa María de la Trinidad se piense en formar grupos de líderes entre los profesores, que si hay material de liderazgo en algunos de ellos.

Los propósitos de incrementar el liderazgo de los profesores, en nuestras coordinadas actuales, son congruentes (**Hart, 1995**) con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza. A su vez estaríamos aprovechando los recursos internos del personal del centro educativo para la mejora, aprovechando aquí estos recursos internos para disminuir el gasto que voy a requerir para aplicación de la propuesta. Constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. El desarrollo del currículo e innovaciones funcionan mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo.

Realizando estas acciones en el futuro de la escuela se verá que el trabajo en equipo y la motivación del personal docente por parte de una buena dirección es pieza clave para contrarrestar las fallas pedagógicas que manifiestan los estudiantes en la encuesta realizada.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- La dirección de la institución realiza las planificaciones de las actividades en reunión general con los docentes.
- Los documentos de la institución están en regla.
- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones gira alrededor del director.
- No se toma en cuenta las opiniones de todos los sectores de la comunidad educativa.
- La institución promueve la excelencia académica, vivencia en valores institucionales y el trabajo en equipo.
- Los proyectos de capacitación para los docentes y directivos son considerados por los directivos como material importante de planificación.
- El trabajo de la gerencia educativa en la institución está enfocado hacia un buen clima de aprendizaje.
- Se da una contradicción entre los padres de familia y los alumnos con respecto a la metodología que manejan los docentes.
- El liderazgo conductual impera en la institución.
- Hay confianza de los padres de familia en la autoridad y docentes.
- Las autoridades y docentes no se interesan por los problemas familiares del estudiante y del padre de familia.
- Existe una buena acogida y aceptación por los principios de la institución y el liderazgo de la autoridad.

RECOMENDACIONES GENERALES:

- Es necesario que las reuniones generales para planificar las actividades se las realice trimestralmente.
- Los documentos de la institución se deben revisar y socializar a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Es aconsejable que en reuniones de los docentes también haya respeto y consensos sin que exista la necesidad de la presencia del director.
- Se debe tomar en cuenta la opinión de los estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones de los valores especialmente.
- No se debe descuidar que los valores se enseñan con el ejemplo.
- Es prioridad del establecimiento los proyectos de capacitaciones para los docentes y directivos pero que nazcan de las necesidades actuales del establecimiento.
- Se debe tomar en cuenta la contradicción que existe entre los estudiantes y padres de familia sobre la metodología que está usando el docente.
- Buscar la participación de todos los miembros de la institución en el proceso de planificación de las actividades y en la toma de decisiones.
- Los docentes y autoridades deben interesarse más por la parte humana de los estudiantes y padres de familia.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título de la propuesta

Crear un programa de capacitación para docentes y directivos de la escuela Santa María de la Trinidad en el área de liderazgo y valores durante el periodo lectivo 2013 – 2014.

8.2. Justificación

La naturaleza y factores que incluye esta propuesta es hacer que se tome conciencia de la inestabilidad que se produce cuando las tareas de liderazgo y gestión no se las toma en serio.

La iniciativa de esta propuesta radica en transformar un liderazgo que fortalezca las iniciativas de toda la comunidad educativa, de modo que esta debilidad se convierta en fortaleza y crear nexos de una nueva organización, donde la aplicación de los cambios sean participativos y colaborativos dentro de la gestión educativa.

Los destinatarios de esta propuesta serán en un primer momento el personal administrativo clave principal en la solución del problema, en segundo lugar como parte de la solución serán los docentes, estudiantes y padres de familia, ya que ellos también necesitan ser incluidos en esta propuesta. Nuestra población educativa hasta el presente, ha mostrado un gran interés por esta propuesta, ya que es en su mayoría los entes educativos y económicos que tratan de salvaguardar la educación como medio de superación personal y profesional.

El porqué de este tema es, por la poca iniciativa del personal administrativo (máximas autoridades) por buscar formas para ser emprendedores, sociables con la comunidad educativa y así llegar a ese ambiente cordial que debe haber en un centro educativo. Otra situación que me lleva a esto es la indiferencia que demuestran los docentes y la autoridad hacia los problemas de los demás (estudiantes, padres de familia). Estoy bastante seguro que motivando y empujando un poco al líder de la institución y a los docentes se dará un cambio de actitud en ellos.

Por esta razón la propuesta a seguir es un plan de acción en el liderazgo y gestión administrativa, en donde los directivos de la empresa educativa se sientan

responsables de maximizar las ventajas positivas de un buen liderazgo y de una buena gestión en valores en la institución educativa. El costo de esta propuesta es complejo porque tendrán que olvidarse de sí para preocuparse de los demás.

8.3. Objetivos de la propuesta

- Concientizar a los responsables de la institución a que se comprometan a seguir una línea de liderazgo, gestión y valores en el ámbito social de su entorno a través de charlas, cursos de relaciones humanas.
- Elevar la calidad de la educación en la institución mediante el uso de una metodología actual enfocada en el aprendizaje significativo con lineamientos pedagógicos integrales.
- Concientizar a los docentes sobre la importancia de la interrelación docente-alumno, a través de seminarios o charlas para optimizar el aprendizaje del educando.
- Fortalecer el trabajo de equipo en el personal docente mediante la motivación del mismo para compartir conocimientos partiendo de sus experiencias.

8.4. Actividades

- Charlas de relaciones humanas.
- Capacitaciones pedagógicas.
- Convivencias.
- Retiros espirituales.

8.5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta educativa se va a desarrollar en la escuela particular católica Santa María de la Trinidad, en la ciudad de Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2012.

8.6. Población Objetivo

Los destinatarios de la propuesta a seguir serán los que conforman el personal administrativo y los entes de la comunidad educativa en general, buscando estrategias que sirvan para el accionar responsablemente en el plan de acción y mejoramiento administrativo y hacer que se organicen las actividades a trabajar. Estas actividades van en función de la propuesta y de los objetivos que se quieren

fructificar y para llegar a esto tiene que preguntarse en qué consiste el plan de acción, a quienes va dirigido y cuanto es la ayuda que va a ofrecer, donde se realizara el plan de acción, cuando se realizará, quienes la harán y con qué recursos se contará.

Para llegar a ejecutar este plan de acción se tiene que poner en práctica las actividades propuestas por el mismo plan:

- Constituir un equipo eficiente de trabajo en la administración y docentes.
- Capacidad, asesoría y seguimiento del plan de acción en los líderes y gestores de la educación.

8.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para favorecer esta propuesta son necesarios los siguientes recursos:

- Talento humano (administradores y comunidad educativa)
- Existencia de la institución educativa. (infraestructura y nombre de la misma)
- Tecnología y medios de comunicación adecuada
- Materiales didácticos.
- Recursos económicos y físicos.
- Organización legal y corporativa.

8.8. Presupuesto

El valor financiero de esta propuesta está por encima de los \$ 500 dólares más unos 200 dólares extras para alguna actividad por año en curso, más el tiempo específicamente para la programación del plan de acción.

Internet	\$20 por 9 meses \$180
Capacitador	\$30 por 3 días \$90
Tinta para la impresora	2 cartuchos por \$50 \$100
Papel	3 resmas por \$4,00 \$12
Refrigerio	\$100,00
Certificados	1 dólar por certificado \$40
Convivencia	\$30
TOTAL	\$552

Tipo de financiamiento.

- Se utilizará el material que tiene la institución.
- Se pedirá el apoyo de las editoriales para el capacitador u otros recursos que ellos dispongan. Aquí entra la ayuda del administrador de la escuela para que a través de él, comprometer a las editoriales.
- Se aprovechara las actividades que hacen los padres de familia en un año lectivo que son dos para hacer actividades que lleven a obtener fondos para este proyecto.

8.9. Cronograma

OBJETIVOS	TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Comprometer a la directora de la institución al trabajo en equipo con todos los que son parte de esta comunidad educativa.	Proyecto de liderazgo para la autoridad y personal docente.	Comprometer a las editoriales que trabajan con la institución con una persona preparada para que de charlas de liderazgo.	Facilitadores. Conferencistas. Autoridad	Maestrante. Autoridades del plantel.	Una semana en el mes de marzo. Y una vez al mes durante todo el año escolar.
Motivar a la autoridad y docentes a que tomen la parte humana de los estudiantes como la matriz para que se dé el conocimiento.	Interés por los demás.	Organizar y promover la participación de todos en cursos de relaciones humanas.	Conferencistas.		Una vez al mes de junio, septiembre y noviembre.

<p>Integrar a los padres de familia y docentes en las planificaciones de las actividades de la institución.</p>	<p>Integración de los padres de familia y docentes en la organización del día de la familia.</p>	<p>Reuniones de trabajo para socializar con el personal docente y padres de familia para la organización de las actividades de la familia en la institución.</p>	<p>Autoridad.</p>	<p>Autoridad del plantel.</p>	<p>Cada semana en el mes de mayo</p> <p>Cada semana en el mes de octubre.</p> <p>Una vez en el mes de diciembre.</p>
<p>Cultivar y motivar desde los retiros a los docentes y autoridades la parte de valores en especial los religiosos.</p>	<p>Valores religiosos y morales</p>	<p>Retiros espirituales fuera de la institución en lugares adecuados para tal motivo por la comunidad religiosa.</p>	<p>Sacerdote. directora</p>	<p>Autoridades</p>	<p>Un fin de semana en el mes de marzo.</p> <p>Un fin de semana en el mes agosto.</p>
<p>Crear espacios para que los docentes y autoridades compartan conocimientos y experiencias dentro del cronograma de actividades escolares</p>	<p>Motivación y compartir conocimientos.</p>	<p>Convivencias de los docentes y autoridad dentro del plantel para que hagan reflexiones y análisis de la didáctica que están usando.</p>	<p>Docentes Autoridad.</p>	<p>Autoridad</p>	<p>Una vez en el segundo trimestre y en el tercer trimestre.</p>

Proveer al docente de ideas que le ayuden a motivar al estudiante en sus clases.	Técnicas motivacionales para dar la clase.	Capacitación pedagógica sobre técnicas que son útiles para hacer interesantes las clases.	Capacitador Autoridad.	Autoridades	Tres días en la segunda semana de marzo. Dos días en el mes de septiembre.
--	--	---	---------------------------	-------------	---

9. BIBLIOGRAFÍA

- Cara y ceca. Frigerio G, PoggiM, y otras.(1992)Las instituciones educativas, As. Argentina. Ed. Troquel. Bs
- Ander-EggEzequiel.(1989)Técnicas de reuniones de trabajo. Argentina. Ed. Humnaitas.
- Psm. Bidegain Luis. Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch
- Jack Gido, Jame P. Clements (1999) Administración Exitosa de Proyectos. Ed. Thomson.
- Pérez Tapias José A. (1996) Claves Humanistas para una Educación Democrática. Ed. Anaya.
- Mieles Macías Vicente. (2005) Planificación Estratégica. Ed. Univ. De Guayaquil
- Lepeley María Teresa (2001) Gestión y Calidad en Educación. Ed. McGraw Hill
- González María Teresa (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares. Ed. Pearson Prentice Hall.
- Orejuela Escobar Eduardo. (2004) Relaciones Humanas. Ed. Nueva Luz.
- Ministerio de Educación y Cultura (1999) Visión a futuro de la Educación. Quito. UCP.
- Cerro Sebastián (2006) Elegir la excelencia. En la gestión de un centro Educativo. Madrid. Narcea.
- PEI, Plan estratégico, Manual de Convivencia de la Escuela Particular Santa María de la Trinidad.
- García R. (2008) LIDERAZGO Y VALORES
<http://www.dem.fmed.edu.uy>

- Zaleznic (2006) DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR Y LIDER
Derevistas.com/contenido/articulo.php
- Medina Y. (2010) LA ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y GESTION EDUCACIONAL
- PDF created with pdf Factory Pro trial version www.pdffactory.com
- Valenzuela J. (2011) Evaluación de instituciones educativas.
www.slideshare.net/videoconferencias/evaluacin-intituciones-educ
- Elphick W. (2008) Gestión Escolar: Liderazgo prospectivo
www.educarchile.cl/portal.base/base/web

10. APÉNDICES

10.1. Encuesta a Directivos

Sr. (a) Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()

- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales).....

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

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

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	veces	Nunca
A	Excelencia académica			

B	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 al grupo 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 Educativa 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 que les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su 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			

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 aprendizaje que se propongan a los alumnos.			

La pregunta 12,13 y14 deben ser respondidas con términos SI o NO

12. Los departamentos didácticos de la 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 programas 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 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 la institución Educativa, 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 proceso (-----)

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

9.2. Encuesta a los docentes.

Señor Profesor:

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

Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

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

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

Gracias por su colaboración.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución.....

UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Provincia.....

Cantón

Sector: urbano() Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La Gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los Directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, donde se integra 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 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 Rector de la Institución.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo			
13. Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-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.			

9.3. Encuesta a Padres de Familia

Señor padre de familia:

EL Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del padre de familia.

Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. Continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

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

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

Gracias por su colaboración.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución.....

Provincia.....

Cantón

Sector: Urbano() Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ()

b. Fisco-misional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular religioso ()

1. CUESTIONARIO.

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El director /rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes, padres de familia y comunidad en general.			
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 se percibe en el institución.			
4.Cada año se presencia nuevas actividades para la organización de padres de familia.			
5.No existen preferencias por parte del director, todos son tratados por igual.			
6.Existe la confianza para acercarme a la autoridad, docentes para hacer llegar mis inquietudes.			
7.El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8.Los métodos de enseñanza que usan los docentes son totalmente dinámicos.			
9.Los docentes y autoridades no se interesan por los			

problemas de los estudiantes y padres de familia.			
10. En la escuela se dan oportunidades para que se exprese nuestra opinión.			
11. Se presencia liderazgo y valores en la comunidad institucional.			
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.			

9.4 Encuesta a estudiantes.

Este cuestionario intenta dar un espacio a sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la Institución Educativa en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real /Clima Institucional que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de éstas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si está completamente de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está de acuerdo

D Si está en desacuerdo.

CD. Si está completamente en desacuerdo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DE la INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Provincia.....

Cantón.....

Sector: urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco-misional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular religioso ()

• **CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1 El Rector/ tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa 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 o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracteriza 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.				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Director/a

La presente información que sea suministrada a través de este medio, me servirá como aporte para fundamentar mi informe de tesis y para potenciar una respuesta innovadora para la GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN sustentada en valores y liderazgo.

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

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

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

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

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CERTIFICACION INSTITUCIONAL

Santo Domingo, septiembre 2011

Hna. Ana Jesael Ríos Cifuentes

DIRECTORA GENERAL DE LA ESCUELA PARTICULAR SANTA MARIA DE LA TRINIDAD

CERTIFICA.

Que el Lcdo. OSCAR JAVIER JUMBO OBACO, con numero de cedula 190033455-6 ha realizado el presente trabajo de investigación en calidad de estudiante maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en esta institución, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en lo referente al tema: "Gestión, Liderazgo y valores en la escuela particular "Santa María de la Trinidad" de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011-2012, antes presentando la solicitud para tal propósito, por tanto autorizo la realización del proyecto para los fines pertinentes. Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

El interesado puede hacer uso de este documento para los fines que crea conveniente.

.....

Hna. Ana Jesael Ríos Cifuentes.

DIRECTORA GENERAL

TABLA

PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO Y EDAD.

NOMBRES	CARGO	GÉNERO	EDAD
Hna. Ana Ríos	Directora General	Femenino	39
Mgs. Mariana Ramón	Directora del CDI y Jardín	Femenino	38
Lcda. Janeth Bravo	Presidenta de la Comisión Pedagógica.	Femenino	26
Lcda. Norma Córdoba	Presidenta de la Comisión Asuntos Sociales y Culturales.	Femenino	35
Lcda. Janeth Barros	Presidenta de la Comisión de Pastoral.	Femenino	29

Fuente: archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J

TABLA

PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO Y EDAD.

NOMBRES	CARGO	GÉNERO	EDAD
Lcda. Gabriela Valarezo	Inicial II "A"	Femenino	24 años
Lcda. Johana Moreira	Inicial II "B"	F	21
Lcda. Mariana Ramón.	Primero "A"	F	38
Lcda. Yajaira Chica.	Primero "B"	F	24
Lcda. Ivonne Samaniego.	Segundo "A"	F	30
Lcda. Janeth Barros.	Segundo "B"	F	29
Lcda. Fabiola Andrade.	Tercero "A"	F	33
Lcda. María Barros.	Tercero "B"	F	23
Lcda. Norma	Cuarto	F	35

Córdoba.				
Lcdo. Javier Jumbo	Quinto	Masculino	35	
L.JanethBravo.	Sexto	Femenino	29	
Lcdo. Eduardo Andrade.	Séptimo	M	37	
Lcdo.Carlos Benavides	Inglés	M	22	
Lcda. Judith Azogue.	Inglés	Femenino	43	
Prof. Daniel Cervantes	Música	M	29	
Lcdo. Carlos Rubio.	Arte	M	35	
Prof. Galo Ramírez.	Cultura Física	M	34	
Prof. Verónica Garzón	Religión	F	26	
Lcda. Rosa Ramón.	Computación	F	36	

TABLA

PERSONAL DOCENTE CON TÍTULOS ACADÉMICOS.

NOMBRES	CARGO	TITULO ACADÉMICO
Lcda. Gabriela Valarezo	Inicial II "A"	Licenciada en educación parvularia
Lcda. Johana Moreira	Inicial II "B"	Licenciada en educación parvularia
Lcda. Mariana Ramón.	Primero "A"	Mg. Y licenciada en parvularia.
Lcda. Yajaira Chica.	Primero "B"	Licenciada en educación parvularia
Lcda. Ivonne Samaniego.	Segundo "A"	Licenciada en educación primaria
Lcda. Janeth Barros.	Segundo "B"	Licenciada en educación básica.
Lcda. Fabiola Andrade.	Tercero "A"	Licenciada en educación primaria
Lcda. María Barros.	Tercero "B"	Licenciada en educación básica.
Lcda. Norma Córdoba.	Cuarto	Licenciada en educación

		primaria
Lcdo. Javier Jumbo.	Quinto	Licenciado en educación primaria
Lcda. Janeth Bravo.	Sexto	Licenciada en educación básica.
Lcdo. Eduardo Andrade.	Séptimo	Licenciado en educación primaria
Lcdo. Carlos Benavides	Ingles	Licenciado en idiomas de educación secundaria.
Lcda. Judith Azogue.	Ingles	Licenciada en educación parvularia
Prof. Daniel Cervantes	Música	Profesor en educación artística
Lcdo. Carlos Rubio.	Arte	Profesor en educación artística
Prof. Galo Ramírez.	Cultura Física	Profesor de cultura física.
Prof. Verónica Garzón	Religión	Catequista.
Lcda. Rosa Ramón.	Computación	Tecnóloga en computación.

Fuente: archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

NOMBRE	CARGO	EDAD
Lcda. Mary Bustillos	Administradora	42
Ing. Fernanda Cadena	Contadora	28
Tclga. Isabel Pinela	Secretaria	34
Sr. Angel Alcívar	Conserje	40

Fuente: archivo de contabilidad de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J

POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA

AÑO DE BÁSICA: SÉPTIMO

GÉNERO: Femenino

TABLA 4

NOMBRE	EDAD
Castro Alisson	10
GarciaNohelia	11
Herrera Kadelyz	11
Iguasnia Angie	10
JimenezAngely	11
Lapo Katherine	10
LeytonAlisson	11
MonarDayana	10
Naranjo Andrea	10
Rubio Karla	11
Rios Natalie	10

Sarmiento Ana Paula	11
Sosa Paula	11
Tapia Gabriela	11
Veloz Diana	11
Villafuerte Jossil	10

Fuente: archivo de secretaria de la escuela Santa María de la Trinidad.

Elaborado por: Jumbo O. Oscar. J

GÉNERO: Masculino

NOMBRE	EDAD
Ayala Diego	11
Campaña Carlos	11
Guanoluisa Paul	11
Haro Roddy	11
Lara Andrés	11
Naranjo Mateo	10
Vásquez Jhon	11
Vera Raúl	11



ESCUELA PARTICULAR CATÓLICA SANTA MARÍA DE LA TRINIDAD