



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE QUITO

MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo: Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson, durante el periodo escolar 2010 – 2011”

Tesis de Grado

Autor:

Castro Guzmán, Ivet del Rocío

Director:

Jaramillo Serrano, Fabián Augusto, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

Magister.

Fabián Augusto Jaramillo Serrano.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo: Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson durante el período escolar 2010 - 2011" realizado por el profesional en formación: Castro Guzmán Ivet del Rocío; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f)

Cesión de derechos

“Yo Castro Guzmán Ivet del Rocío declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.
Autor Castro Guzmán Ivet del Rocío
Cedula 1704592185

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hermosos sobrinos Estéfani, Dagmar y Andrés por quienes vale la pena hacer una mejor Educación que esté enfocada en el desarrollo de Valores.

¡Con todo mi amor mis Preciosos!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

- Dios, por su amor inagotable, su misericordia que es nueva cada día y la oportunidad que me ha dado de estudiar esta Maestría
- A mis padres, Nelson y Bella, por su dedicación, ejemplo y amor
- A mis hermanas, Janet y Fanny, quien con su ayuda y ánimo me impulsaron a perseverar y terminar esta Maestría
- A mi cuñado, Edwin, por su apoyo incondicional
- A la Unidad Educativa Evangélica T. W. Anderson quien me permitió realizar la investigación
- A Misión Mundo Juvenil Internacional, donde laboro por más de 17 años, quienes han potenciado la Líder que soy y me dieron el tiempo necesario para realizar esta Maestría.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACION	ii
ACTA DE CESION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCION	2
3. MARCO TEORICO	8
3.1 Definición de Términos	8
3.1.1 Gestión	8
3.1.2 Liderazgo	11
3.1.3 Valores	17
4. METODOLOGIA	22
4.1 Participantes	23
4.2 Los materiales e instrumentos de investigación	27
4.2.1 Materiales	27
4.2.1.1 Bibliografía	27
4.2.1.2 Documentos Institución	27
4.2.2 Instrumentos	27
4.2.2.1 Entrevistas	27
4.2.2.2 Encuestas	28
4.3 Método	28
5. DIAGNOSTICO Y DISCUSION	29
5.1 Manual de organización	29
5.2 Código de ética	30
5.3 Plan estratégico	31
5.4 Plan Operativo Anual	33
5.5 Proyecto Educativo Institucional	34

5.6 La estructura organizativa de la institución	35
6. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	43
6.1 De las autoridades	43
6.2 De los directivos	45
6.3 De los docentes	54
6.4 De los estudiantes	57
6.5 De los padres de familia	59
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	66
7.1 Conclusiones	66
7.2 Recomendaciones	67
8. PROPUESTA DE MEJORA	68
9. BIBLIOGRAFIA	75
10. ANEXOS	79
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Escala de valores en la escuela	18
Tabla 2. Población investigada	24
Tabla 3. Clasificación docente por sexo	25
Tabla 4. Títulos de los docentes	25
Tabla 5. Población estudiantil por sexo	26
Tabla 6. Población estudiantil por especialidades	26
Tabla 7. Matriz foda	41
Tabla 8. Resultados de la entrevistas a las autoridades	43
Tabla 9. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	45
Tabla 10. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	45
Tabla 11. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	46
Tabla 12. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	46
Tabla 13. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	47
Tabla 14. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	47
Tabla 15. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	48

Tabla 16. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	49
Tabla 17. Organismos que integran la institución	50
Tabla 18. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de Profesores	51
Tabla 19. Los departamentos didácticos y sus acciones	52
Tabla 20. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	53
Tabla 21. Material de planificación educativa	53
Tabla 22. Resultados de las encuestas a docentes	55
Tabla 23. Resultados de la encuesta a estudiantes	57
Tabla 24. Resultados de la encuesta a padres de familia	59
Tabla 25. Presupuesto para el proyecto recomendado	72
Tabla 26. Cronograma de actividades	73

1. RESUMEN EJECUTIVO

La tesis se sustenta en la Investigación de La Gestión en Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson.

Esta investigación utilizó el método descriptivo. Herramientas utilizadas, fueron entrevistas y encuestas hechas al personal, estudiantes y padres de familia. También se recurrió a documentos que usa la Institución tanto para desarrollar valores como el tipo de liderazgo que practica.

Se detectó una falencia en la gestión en cuanto al liderazgo y la aplicación de los valores propuestos. Su liderazgo mayormente tiene un estilo vertical, lo que limita una mejor participación de los diferentes miembros que conforman la Institución. Además, se encontró no hay documentos actualizados, los mismos que faciliten la información para una ágil gestión en el liderazgo y en la aplicación de los valores en la Institución educativa

Se sugiere un programa de mejoramiento en la elaboración de sus documentos guías y una adecuada capacitación para conseguir un liderazgo eficaz. Es necesaria la mayor participación de las autoridades de la Institución, el mejor uso de sus instalaciones y las facilidades para el trabajo.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca descubrir el tipo de gestión, liderazgo y valores que se está aplicando en la Unidad Educativa Evangélica Theodore Wilbur Anderson de la ciudad de Quito. Pretende también identificar si su gerencia y liderazgo cumple con su objetivo de brindar una educación que promueva el desarrollo de alumnos para que estos sean los gestores de su educación y transformen el medio en el que se desarrollan.

En sus 64 años de vida institucional, esta Unidad Educativa ha pasado por varias etapas de avance administrativo, pedagógico y de aplicación de valores. Comenzó con una administración misionera extranjera que buscó desde sus inicios el liderazgo ecuatoriano; ha venido aportando con el esfuerzo por una educación integral en la enseñanza del inglés, la educación personalizada y el convivir de hombres y mujeres como alumnos integradores.

En la enseñanza de valores, por su identidad cristiana protestante, ha mantenido su esfuerzo mediante la búsqueda y la aplicación de los principios bíblicos contextualizados con la cultura ecuatoriana.

En los últimos cinco años, se ha obligado a revisar su trabajo debido a los cambios propios de un país que busca superar su sistema educativo, político y económico; cambios que también han afectado a instituciones particulares. Ha sido limitada su intensión de conseguir los mejores profesores, la permanente capacitación de su personal y el mejor pago a sus empleados por las reducidas alzas en el cobro de las pensiones. Es importante señalar que en sus inicios la unidad educativa Theodore Wilbur Anderson ofreció sus servicios gratuitamente, pero durante muchos años, las alzas autorizadas no guardaron relación con el nivel de servicio educativo que la Institución ofrecía.

En los dos últimos años, la Institución ha visto una migración de sus profesores hacia los colegios del fisco, los que en los últimos tiempos ha venido ofreciendo mejores remuneraciones. Sin embargo, se pretende avanzar hacia una educación de calidad, realizando los ajustes que demande la nueva época en que se vive.

Con los avances de la post-modernización y la globalización, en los ámbitos de la tecnología y la información, los sistemas educativos se han visto obligados a encontrar su evolución. La Unidad Educativa Anderson ha asimilado varias propuestas que se dieron en América Latina; estas propuestas incluyen: la educación liberadora de Paulo Freire, quien combatió a la educación bancaria y propuso una pedagogía que hiciera del estudiante el sujeto de la educación; la pedagogía del lenguaje total de Francisco Gutiérrez, dándole la importancia a la comunicación y el trabajo en equipo; y la experiencia de varios colegios, especialmente de Guayaquil como el colegio de la Concepción, cuya propuesta es la Educación Personalizada. Este colegio compartió experiencias educativas con la unidad educativa Anderson. Por todo lo aquí mencionado, se ha visto la necesidad de darle importancia a la capacitación del liderazgo que se requiere tanto en los directivos como en el personal docente de la Institución donde se condujo la investigación.

La unidad educativa Anderson considera que en esta sociedad dinámica es de suma importancia ayudar a las instituciones educativas para que encuentren su ubicación a través de sus logros y limitaciones. Todas las investigaciones educativas y administrativas son importantes para los directivos, ya que orientan su gestión hacia una mejor educación y ayudan a motivar el buen desarrollo de un liderazgo moderno y apropiado.

En cuanto a la aplicación de la formación de los estudiantes por medio de valores, la unidad educativa Anderson ha venido trabajando con una perspectiva cristiana evangélica y actualmente está reestructurando la malla

curricular para que armonice con los cambios planteados por las autoridades educativas del País. Es decir, en este último año, se está reestructurando la malla curricular con la finalidad de ofrecer una formación en valores desde la perspectiva cristiana y vinculada a la cultura ecuatoriana.

Para hacer un poco más de énfasis en lo señalado en el párrafo anterior, cabe mencionar que en sus inicios, la Unidad Educativa Anderson para la formación de los estudiantes implementó valores desprendidos de las enseñanzas bíblicas, especialmente los desprendidos de los libros de Proverbios y de los Evangelios; posteriormente avanzó como un eje transversal que procuró la formación integral de los alumnos, para ello la Educación fue llamada Cristiana, y fue dirigida también por el Departamento de Educación Cristiana.

Con el antecedente señalado arriba, es necesario decir que el presente trabajo se llevó a cabo con el apoyo de las autoridades de la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson, quienes estuvieron muy interesadas en conocer la realidad de la Gerencia y Liderazgo de su Institución. Durante todo el tiempo de la investigación, se vio la apertura de las autoridades para poder realizar las encuestas y entrevistas hechas al personal, estudiantado y a los padres de familia. Las autoridades de la Institución también pusieron a disposición documentos disponibles que sirvieron como fuente de consulta para el tema investigado.

Cabe recalcar que es importante realizar la Investigación de La Gestión en Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Evangélica Anderson, ya que sirve a otros estudiantes de la UTPL de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo como una herramienta de consulta que les permita tener una información más clara acerca de cómo en otras instituciones educativas se está desarrollando la gerencia en liderazgo y valores. También, esta investigación es un aporte de la UTPL porque le permite a la Unidad Educativa Evangélica T.W.

Anderson poder seguir cumpliendo con su efectiva labor educativa, basada en los resultados y conocimientos adquiridos durante la investigación.

Además, este trabajo espera ser una herramienta de apoyo al constante mejoramiento de esta Institución, para que las autoridades, profesores, personal administrativo, padres de familias, estudiantes y el personal de servicio, puedan ser los beneficiarios.

Con el fin de cumplir el proceso de investigación se plantearon un objetivo general y seis específicos que son los siguientes:

El objetivo general propuesto es reconocer qué gestión se está aplicando en la Unidad Educativa T.W. Anderson, en cuanto al desarrollo del liderazgo y los valores individuales e institucionales que le permitan analizar y elevar la calidad de la educación. Referente a los objetivos específicos, éstos son mencionados a continuación.

- Investigar acerca de los referentes teóricos que permitan detectar objetivamente la gestión educativa, el liderazgo y la calidad de la formación en valores. Esto fue posible mediante la recolección y análisis de material bibliográfico relacionado a temas de gestión, liderazgo y valores en la educación.

- Identificar el tipo de gestión que se aplica en las diferentes áreas de la Unidad Educativa T.W. Anderson para conseguir el desarrollo de su liderazgo. Este objetivo se lo consiguió a través del análisis de los documentos como el Plan Operativo Anual (POA) Reglamento Interno, Proyecto Educativo Institucional (PEI), etc. donde se muestran la gestión en el área de liderazgo y valores.

- Diferenciar los tipos de gestión en liderazgo que están ayudando al adecuado logro de una educación de calidad en esta Institución. Para cumplir este objetivo fue necesario usar la información de las entrevistas aplicadas a autoridades y encuestas hechas a directores de áreas, profesores, alumnos y padres de familia.

- Elaborar un diagnóstico institucional de la gestión en el campo de liderazgo y la formación en valores. Para alcanzar este objetivo se analizó toda la información recolectada, la elaboración del FODA y las conclusiones y recomendaciones.

- Elaborar un informe adecuado donde se encuentren detalladas las sugerencias de cambios y ajustes. Para este objetivo se consideró la elaboración de la propuesta de mejoramiento que se presenta en este trabajo.

Después de la investigación realizada, se concluyó que la Unidad Educativa T.W. Anderson, en sus 65 años de existencia, ha pasado por varias etapas: desde una época inicial de recelo, debido a su identidad protestante, a través de una constante presencia significativa que ha ido ganando la confianza de padres y estudiantes; por su calidad educativa y por la aplicación de los valores cristianos; por el reconocimiento tanto del Estado como de instituciones internacionales; y por el acoplamiento de lo existente y de las nuevas reformas nacionales.

Este trabajo espera ser una herramienta de apoyo para el constante mejoramiento de la Unidad Educativa T.W. Anderson de manera que autoridades, profesores, personal administrativo, padres de familias, estudiantes y personal de servicio puedan ser los beneficiarios. En otras palabras, esta tesis exhorta a la comunidad educativa Anderson para que dé un paso muy significativo hacia la estructura de una gestión que sea un aporte

moderno dirigido a las aspiraciones de una sociedad ecuatoriana más noble, capacitada y cristiana.

Adicionalmente, este trabajo propone el mejoramiento de la gestión para que se promueva y desarrolle un liderazgo participativo a través de procesos claros, que todos los estratos de la Institución Anderson lo entiendan y lo apropien para una mejor aplicación de los valores cristianos.

3. MARCO TEÓRICO

Se requiere una gestión efectiva para que exista un permanente desarrollo de cualquier institución (Macha, 2006); y con mayor razón, en las condiciones altamente desafiantes y competitivas del mercado actual. Por eso, el desarrollo del tema va dirigido a los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz de toda empresa y en las instituciones educativas.

3.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se empezó definiendo los siguientes términos:

3.1.1 Gestión

Albi, González y López (1997) definen la gestión como "un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y a coordinar acciones" (p. 20). Para Ramírez (2002), la gestión es realizar actividades adecuadas para lograr unos objetivos. Además, Díaz, Mota y Tobar (2008) mencionan que la gestión incluye guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos para alcanzar las metas deseadas. Díaz et al. también señalan que la gestión involucra tanto la secuencia de actividades que se va a hacer para conseguir las metas como el tiempo necesario para desarrollar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Hay varios tipos de gestión que se señala a continuación.

Gestión social, según Díaz et al. (2008), es un proceso completo en el que se realizan acciones y se toman decisiones que van desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema hasta el esquema y la ejecución práctica de propuestas. Para Tello (1998), la gestión social se basa en "acciones de asesoría, administración, coordinación en torno a los requerimientos, recursos y los servicios institucionales" (220). Es decir, Tello enfatiza que las diligencias y

trámites en cuestión de requerimientos y recursos son asesoradas por la gestión social.

Gestión de proyectos es la rama encargada de organizar y administrar los recursos de modo que se pueda llevar acabo todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido (Díaz et al., 2008). Según Publicaciones Vértice (2008), se define a la gestión de proyectos “como el proceso de planeación y manejo de tareas y recursos” (p.1) para que objetivos determinados sean cumplidos cuando se implemente un proyecto nuevo en una empresa, cuyos progresos y resultados puedan monitorearse a través de la comunicación permanente. Igualmente, Casal (2006) declara que “la gestión de proyectos puede resultar una tarea compleja, pero, a la vez gratificante debido a la cantidad de obstáculos que será necesario superar para lograr el objetivo final” (p. 1).

Gestión ambiental es el conjunto de actividades enfocadas en manejar el sistema ambiental de acuerdo al desarrollo sostenible (Díaz et al., 2008). Díaz et también afirman que la gestión ambiental es la estrategia que permite organizar actividades antrópicas para obtener una apropiada calidad de vida. Es decir, de acuerdo a Moller (2006), “la gestión ambiental se entiende el conjunto de estrategias, acciones, planes, actuaciones, etc., encaminadas a evitar, disminuir, mitigar los impactos ambientales” (p. 65).

Gestión educativa es definida por Vidal, Durán y Pujan (2008) como el entorno interno de la entidad docente hacia la consecución de sus metas. Otra definición importante de la gestión educativa dada por Pozner (2000) es la siguiente:

La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las

demandas sociales realizadas en la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por quienes dirigen amplios espacios organizacionales de un todo, que integra: conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración; se preocupa por los procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, por la exploración y explotación de todas las posibilidades, y por la innovación permanente, como proceso sistemático. (p. 16)

Adicionalmente, cabe enfatizar que Toranzos (1996) afirma, “La gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar de privilegio en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación” (p. 66). Con esto Toranzos quiere resaltar la importancia de proveer una educación de calidad a grupos sociales que se amplían cada vez, asumiendo la responsabilidad de cambiar de manera substancial la organización y la gestión de los sistemas educativos.

Considerando lo que Toranzos (1996) dice, es necesario mencionar que la educación y administración educativa parecían, en el pasado, dos aspectos separados, más bien un poco antagónicos; ese fue un pensamiento que se manejó por muchos años. Ahora, se ve a la administración, o más bien a la gerencia aplicada a la educación, como la facilitadora de las herramientas adecuadas para poder cumplir efectivamente con las metas educativas.

De igual manera, el quehacer educativo no se puede realizar efectivamente con la calidad exigida por el mundo moderno y globalizado, sino con una adecuada gestión educativa. Para entender mejor este aspecto, es importante tomar en cuenta los siguientes 4 tipos de gestión que nos indican Ulrich, Zenger y Smallwood (2009):

- Gestión directiva que es la que se encarga de la dirección y funcionamiento estratégico de la institución. La gestión directiva facilita el cumplimiento de la *visión y misión*.

- Gestión pedagógica en la que los procesos curriculares y prácticas pedagógicas ocurren. Este tipo de gestión promueve que los alumnos aprendan y desarrollen las competencias requeridas para su desempeño personal, social y profesional.

- Gestión administrativa y financiera maneja adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos y administra eficientemente dichos recursos.

- Gestión de la comunidad que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad. En la gestión de la comunidad se resalta que la educación moderna está dejando en el pasado viejas escuelas de la llamada educación bancaria, en la cual se consideraba a los alumnos como objeto y no sujeto de su preparación; igualmente, los padres y la comunidad eran considerados como apoyo de la labor del maestro, pero no tenían mucha participación en la toma de decisiones.

3.1.2 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene un ser humano para desarrollar influencia en otro u otros seres humanos. Así lo define Maxwell (2006) quien dice, “El liderazgo es influencia (...), es decir, la capacidad de obtener seguidores” (pp. 6-7). De esta manera se entiende el liderazgo como una influencia que lleva a mover personas hacia el logro de objetivos y metas.

Así mismo, Haggai (2001) dice, “Liderazgo es la disciplina que deliberadamente ejerce una influencia especial sobre un grupo para llevarlo hacia metas concretas de beneficio permanente, que satisface las verdaderas necesidades del grupo” (p. 1).

Tomando en cuenta esta definición, y de acuerdo con Ulrich, Zenger y Smallwood (2009) sobre el alcance e importancia del liderazgo, podemos decir que para ser un buen líder, este debe ser una persona que cree una visión de futuro, emprenda cambios, sea empático y sensible, sepa empoderar a sus ayudantes, inspire autoconfianza y organice equipos efectivos de trabajo. Además, Ulrich et al. dicen que ser un buen líder implica ser tolerante con los errores de otros, dar un buen ejemplo para sus seguidores, guiarse por criterios estratégicos y sistemáticos y tomar riesgos controlados.

Igualmente, Ulrich et al. (2009) manifiestan que el líder debe desarrollar habilidades que incluyen aceptar a la gente tal como es, aproximarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, tratar a los que conoce con la misma cortesía que trata a los desconocidos, tener confianza en otras personas, ser vulnerable y vivir sin esperar reconocimiento de otras personas.

Con las características y habilidades mencionadas arriba, vemos que el buen líder debe cumplir con ellas o ponerlas en práctica para llevar adelante su empresa y proyectos que emprenda, desarrollando la potencia de sus seguidores y dando todo de sí. Esto lo confirma Gutiérrez (2010) cuando dice, “El líder es el que construye las mejores condiciones para que la empresa avance dando siempre ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin” (p. 32).

Mitos del liderazgo

Hughes, Ginnett y Curphy (2007) señalan los siguientes mitos relacionados con el liderazgo:

- El buen liderazgo es cosa de sentido común. Este mito afirma que lo que único que se necesita para ejercer un buen li-

derazgo es el sentido común, pero pasa por alto la debilidad de esta característica; pues el sentido común, es el menos común entre los seres humanos.

- Los líderes nacen, no se hacen. La habilidad de liderar no es un privilegio que viene en los genes de determinadas personas; el liderazgo es el producto de habilidades aprendidas y experiencias que permiten ese desarrollo.
- La única escuela en la que se aprende el liderazgo es en la escuela de los golpes fuertes; no se aprende el liderazgo a través de la capacitación formal. (p. 37)

Una vez que se ha dado a conocer sobre habilidades, características y mitos del liderazgo, es importante saber lo que éste significa en el campo educativo. Casas (2005) dice, “Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua” (p. 56). Según Casas, este punto de vista del liderazgo implica que todos los que tienen responsabilidad en un centro educativo realicen y faciliten el logro de las metas y objetivos por medio del desarrollo exitoso de valores y a través de acciones y comportamientos apropiados, que les permitan involucrarse de manera personal para asegurarse que la mejora continua se realice y sea implantada en la institución educativa.

Como se puede ver, es de suma importancia reafirmar que el liderazgo educacional es necesario; por tanto, un buen líder cumple y lleva adelante los objetivos y metas que se propone un centro educativo. Igualmente, este tipo de líder toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Apoyo a toda la institución en el ámbito curricular.
- Participación de la comunidad en la tarea.
- Control y evaluación del rendimiento.

- Creación de un clima pedagógico que facilite el proceso de enseñanza
- aprendizaje.
- Garantía del desarrollo profesional de cada persona.

Adicionalmente, Gento (1998) menciona que el liderazgo educativo intenta revelar “una serie de relaciones entre personas de una organización o institución: en este sentido, incorpora, tanto elementos románticos, como otros referidos a efectos que los líderes tienen en nuestro mundo social y natural” (p. 51).

Tipos de líderes:

López (2011) en su página web nos da una descripción precisa de algunos tipos de líderes que se mencionan abajo.

- Líder autocrático: es una persona o un grupo de personas que ejercen el liderazgo de acuerdo a su propia voluntad. Este tipo de líder se caracteriza por dictar las normas del grupo y por asignar tareas a quién debe hacerlas.

- Líder democrático: es el que involucra al pueblo, y cuya autoridad se la ejerce en comunidad. Se caracteriza tanto por alentar y ayudar a tomar decisiones de grupo como Indicar los pasos generales encaminados a una meta. El líder democrático también se caracteriza por ser objetivo en sus elogios y críticas y por participar en actividades de equipo.

- Líder paternalista: es aquel que no impone órdenes, pero las sugiere. Este tipo de líder enfatiza que no es bueno el no acatar sus órdenes.

- Líder autoritario: es quién cree saber todo y se ve forzado a dar tal imagen. Se caracteriza por presionar, gritar o imponer su autoridad de manera que sus subordinados no pongan en duda su conocimiento.

-Líder participativo: este tipo de líder ejerce el liderazgo y el poder delegando y trabajando en equipo. Se caracteriza por promover que los conflictos sean tratados y resueltos con la participación de las partes implicadas. El líder autoritario también promueve un ambiente de trabajo sano, positivo y motivador.

Además de los tipos de líderes mencionados arriba, Robbins y Decenzo (2002) dicen que existe el líder con estilo laissez-faire que es aquel “que deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo” (p. 347).

Los tipos de líderes ya descritos o mencionados si se pueden encontrar en el ámbito educativo, ya que este campo de acción no está exento de poder contar con personas que actúen con las características señaladas anteriormente.

En este punto, es necesario aclarar que hay diferencias entre un líder y un director, considerado como Administrador o Gerente educativo. Al respecto, Hughes, Ginnett y Curphy (2007, p. 39) hacen la siguiente lista de distinciones entre estos dos términos:

<i>Líderes</i>	<i>Gerentes</i>
Innovar	Administrar
Desarrollar	Mantener
Inspirar	Controlar
Visión a largo plazo	Visión a corto plazo
Preguntar Qué y Por qué	Preguntar Cómo y Cuándo
Originar	Iniciar
Desafiar el Statu Quo	Aceptar el Statu Quo
Hacer lo correcto	Hacer bien las cosas

Maxwell (2006, p. 9) también proporciona un listado, indicando las diferencias entre un líder y un jefe:

- El jefe maneja sus trabajadores. El líder los capacita.
- El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.
- El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.
- El jefe dice “yo”. El líder dice: “nosotros”.
- El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.
- El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.
- El jefe dice “vayan”. El líder dice “vamos”.

Como se puede apreciar, existe una gran diferencia entre ser líder y ser simplemente un jefe o gestor. La meta del jefe es tanto cumplir órdenes dadas por su superior como ordenar a sus subordinados. La meta del líder es emprender, respetar y ser seguido por sus colaboradores. Por tanto, el líder motiva al resto de su equipo para desarrollar sus potencias que reflejan también un alto grado de valores.

Para complementar lo que se ha indicado anteriormente, es esencial mencionar que Macha (2006) comenta que la aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Según Macha, una institución educativa líder debería estar dirigida por líderes que influyen más allá de los límites formales de dicha institución.

Asimismo, vale la pena mencionar que Ulrich, Zenger y Smallwood (2009) indican que la mejor manera de determinar lo que dará como resultado el liderazgo es señalar algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos incluyen fijar el rumbo, demostrar carácter personal, movilizar la dedicación individual y engendrar capacidad organizacional.

Finalmente, el líder educacional, que busca una gestión efectiva de su institución educativa, buscará y pensará siempre en cómo hacer las cosas para el beneficio de todas las partes que conforman su institución.

3.1.3 LOS VALORES

No es suficiente conocer la gestión y el liderazgo de una institución educativa, también es necesario conocer los valores que orientan y fortalecen sus acciones. Pero ¿qué es un Valor? En forma general, Munch, Galicia, Jimenez, Patiño, y Pedronni (2010) dicen, “Los valores son principios que guían la conducta del ser humano” (p. 45). También señalan que la escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos y que debe resultar de una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. Si la conformación de la escala de valores es mancomunada, entonces, a manera de ejemplo cuatro grupos de valores se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Escala de valores en la escuela

Valores de la Escuela	Valores de los alumnos	Valores de los profesores	Valores del hogar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina ▪ Responsabilidad ▪ Diligencia ▪ Honradez ▪ Lealtad ▪ Patriotismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso ▪ Honestidad ▪ Solidaridad ▪ Bondad ▪ Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Humildad ▪ Lealtad ▪ Dignidad ▪ Sabiduría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina ▪ Honestidad ▪ Solidaridad ▪ Amor

Fuente: Hughes, Ginnett y Curphy. 2007

Algo muy importante que considerar es que Massey (1979) señala a los padres, religión, tecnología, medios, educación y pares como influencias acerca del desarrollo de los valores personales.

En su escrito monográfico Garay et al. (2004) clarifican los siguientes ámbitos en los que se pueden desarrollar los valores en la Escuela:

Educación formal.- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del servicio educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

Educación informal.- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia; es un estilo

personal de enseñanza; la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

La cultura de la escuela.- Las organizaciones poseen una cultura o estilo, por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias); es un estilo de vida de la organización, en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

Actividades extra académicas.- Las tareas deportivas, sociales, culturales en esta convivencia, también imparte valores y forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia de una manera significativa.

Participación cívica.- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de esta institución la educación moral, y propiciar actividades que tengan trascendencia social; como por ejemplo, proyectos sociales que asuman responsabilidades, como ONG, programas asistenciales, animaciones socio-culturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz y otros).

Función tutorial.- Es un carácter personalizado de la educación que busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, desarrollando su personalidad, el auto respeto, así como el respeto hacia los demás.

Podemos decir que según Garay et al. (2004), la Escuela Básica, así como también el Bachillerato y la Universidad son agentes socializadores que reproducen valores presentes en las sociedades que destinan un espacio para la educación en valores. Además, estos autores mencionan que los valores, con los cuales una institución educativa se identifica y se propone desarrollarlos, tienen que definirse en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Garay et al. (2004) también señalan que los valores están presentes en el aula a través de temas transversales que responden a realidades y necesidades que son de mucha importancia para la vida de las personas y que forjan una mejor sociedad; es decir, los valores se presentan en el aula por medio de una propuesta curricular concreta.

Es importante indicar que Garay et al. (2004) enfatizan que en los objetivos de enseñanza generales del diseño curricular se encuentra la educación en valores. Según lo indicado por estos autores, esta educación es abierta y flexible debido a que cada profesor en su centro la define y una vez hecho esto, tiene que incluirla en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).

Adicionalmente, Garay et al. (2004) indican que los valores también son manifestados en los contenidos actitudinales; esto significa que los valores son parte de cada sesión de aprendizaje.

Continuando con el tema de educación en valores, Macha (2006) recomienda que las diferentes organizaciones e instituciones educativas promuevan una actitud gerencial por medio de iniciativa, creatividad y trascendencia para el desarrollo continuo de las personas y comunidades laborales. En otras palabras, Macha sugiere que los directivos se comprometan con su desarrollo personal y con el de su institución para promover los más altos valores personales y sociales.

En este punto, es necesario decir que la educación en valores y la calidad del servicio educativo de una institución educativa deben mejorar la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad; es decir, la formación en valores tiene que promover una buena relación entre los directivos, docentes y alumnos de toda institución.

Además, una gestión en la que los miembros de la institución educativa desarrollen valores que puedan afectar positivamente la vida de sus compañeros de trabajo y la de sus alumnos es requerida por todos quienes hacen una institución para la formación de valores.

Concluyendo con el tema de educación en valores, es de suma importancia señalar que el fin de la Educación es preparar una niñez, adolescencia y juventud para guiar su conducta de la manera más adecuada en la sociedad; por lo tanto, en una institución educativa se debe inculcar valores que les permita a los estudiantes ser éticos con ellos mismos y con el entorno que los rodea.

4. METODOLOGIA

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Evangélica Theodore Wilber Anderson, ubicada al norte de la ciudad de Quito en el Cantón Quito, provincia Pichincha, en la Av. Gaspar de Villarroel e Isla Isabela. Para conocer sobre esta institución educativa, a continuación se señala una reseña histórica.

La Unidad Educativa Evangélica Theodore Wilber Anderson Nace en 1947 con el auspicio de la “Evangélica Misión Covenant Church of American”, y bajo decreto número 58613 promulgado en la presidencia del Doctor Carlos Julio Arosemena. Dentro de su misión, contempla la labor educativa en el país. En Abril de 1949, con el fin de atender a los hijos de los trabajadores ecuatorianos de la Misión HCJB y prestar la atención para los niños que llegaban al Hospital Vozandes, se crea una pequeña escuela-guardería, la misma que funcionó tras el mencionado hospital; más adelante se situó en donde ahora es el Mercado de Ñaquito. Para en 1958 se sitúa en su lugar actual, ciudadela Jipijapa, bajo el auspicio de la “Fundación T. W. Anderson”.

La Fundación “T.W. Anderson” con domicilio en la ciudad de Quito, junto con las Autoridades de la Unidad Educativa del mismo nombre, preocupados por el progreso de la Institución en lo concerniente al aspecto académico, han buscado varias alternativas para el mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus aspectos, es así que por el año 1986 se dio paso al primer intento de aplicación de un nuevo modelo pedagógico Constructivista, concomitante con el Sistema de Educación Personalizada y Comunitaria.

La lucha y constancia en busca del progreso en el campo educativo ha sido prioritaria, es así que, con el cambio de autoridades, Rector y Vicerrector respectivamente por el año 1987, juntamente con el apoyo de la Fundación Anderson, se plantean la meta, alcanzar la EXCELENCIA ACADEMICA Y ESPIRITUAL. Por tanto, conociendo de las estrategias de Educación

Personalizada que aparecieron como una propuesta en América latina, se emprende dicho modelo pedagógico en calidad de experimentación.

Las innovaciones puestas en marcha en la Institución Educativa a partir del año lectivo 93-94, como es natural, ocasionó protestas y desacuerdos de parte de algunos profesores, padres de familia y alumnos, situación que se ha superado radicalmente como resultado del estudio, análisis y resoluciones adecuadas previa a una permanente y sistemática evaluación.

En los actuales momentos ya no se habla de una alternativa, puesto que es un hecho real con el cual la Unidad Educativa ha llegado a la consolidación de dicho Sistema Educativo, obteniendo niveles óptimos de rendimiento académico y desarrollo comportamental.

4.1 Participantes

La Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson es una institución en la asisten alumnos de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 3 meses – 18 años. Esta Institución es particular, religiosa y sin fines de lucro. Actualmente, tiene una población de 792 estudiantes distribuidos en el pre-escolar, escuela y colegio de la ciudad de Quito como se muestra abajo.

Centro de Cuidado Diario	37
Preescolar	45
Escuela	236
Colegio	474

En la institución laboran 150 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Profesorado	65
Administración	14

Servicio

4

Estos datos fueron entregados por la Secretaría General de la Institución.

La máxima autoridad de la Unidad Educativa es la Fundación Anderson, cuya función es la de mantener la visión y administrar todos los recursos de la institución.

En las siguientes tablas se describe la población elegida para esta investigación.

Tabla No. 2
Población investigada

POBLACION	Edad	Muestra	%
Directivos	35 – 50	4	6.5%
Directores de áreas	35 – 45	7	11.5%
Profesores	23 – 50	20	32.8%
Alumnos	12 – 16	15	24.6%
Padres de familia	30 – 50	15	24.6%

Fuente: Secretaría de la Institución

La población escogida para la investigación está muy representada, en especial en el grupo directivo, ya que es la encargada del desarrollo del liderazgo y valores.

Tabla No. 3
Clasificación docente por sexo

DOCENTES	MUJERES	HOMBRES
CDI - Pre-escolar	6	0
Escuela	19	4
Colegio	21	15

Fuente: Secretaría de la institución

De esta tabla se puede ver que la representación femenina es mayoritaria en el personal docente.

Tabla No. 4
Títulos de los docentes

DOCENTES	MUJERES	HOMBRES
Segundo Nivel	35	10
Tercer Nivel	8	2
Cuarto Nivel	3	7

Fuente: Secretaría de la institución

De acuerdo a los resultados mostrados en esta tabla se deduce que el nivel de educación y preparación de los docentes deber ser mejorado.

Tabla No. 5
Población estudiantil por sexo

ESTUDIANTES	MUJERES	HOMBRES
8vo, Básica	25	37
9no. Básica	45	40
10mo. Básica	39	41
1ro. Bachillerato	43	42
2do. Bachillerato	41	43
3ro. Bachillerato	35	43

Fuente: Secretaría de la institución

Esta tabla muestra las edades del grupo que fue investigado y se puede observar que no hay una diferencia significativa de edad entre hombres y mujeres, excepto con aquellos de octavo de básica.

Tabla No.6
Población estudiantil por especialidades

ESPECIALIZACION	MUJERES	HOMBRES
Sociales	35	25
Físico-Matemáticos	20	43
Químico-Biólogos	30	32
Informática	34	28

Fuente: Secretaría de la institución

La institución está ofreciendo 4 especializaciones con un buen grupo de alumnos para cada área, permitiendo una educación personalizada.

4.2 Los materiales e instrumentos de Investigación

4.2.1 Materiales: se utilizaron los materiales descritos a continuación.

4.2.1.1 Bibliografía: tanto de libros como de artículos de páginas web que nos brindaron información sobre los temas de Gestión, Liderazgo y Valores.

4.2.1.2 Documentos Institución: los documentos que está utilizando la institución en su labor administrativa y educativa. Esta documentación permitió detectar cómo la institución está llevando la Gestión en Valores. Los materiales entregados por la institución fueron los siguientes:

- Manual de convivencia
- Reglamento Interno
- POA
- PEI
- Manual contable
- Proyecto Educativo Integral Comunitario: Fortaleciendo los Valores.

Estos documentos los encontraremos en los Anexos 1 – 5.

4.2.2 Instrumentos

4.2.2.1 Entrevistas

Se entrevistó a las autoridades de la Institución con el objetivo de detectar el conocimiento que tienen las autoridades acerca del liderazgo, el manejo de conflictos y los valores que ven en la institución. Se entrevistó al Rector, Vicerrector, Director de la Escuela Básica, Directora del Preescolar y Centro de Cuidado Diario, y al Inspector General. Se puede leer el modelo del cuestionario de la entrevista en el Anexo 6.

4.2.2 Encuestas

Se realizaron 4 encuestas:

- Directores de Áreas. El objetivo de esta encuesta fue detectar el manejo de su gestión como directivos de la institución.
- Docentes. Se enfocó en la comprensión del desempeño del profesorado con respecto a la gestión y su relación con los alumnos
- Alumnos. Se buscó cómo los estudiantes reciben el efecto de la gestión realizada por autoridades y el profesorado.
- Padres de Familia. Esta encuesta pretendió captar la opinión de los padres con respecto al servicio que ofrece la institución, en base de su liderazgo.

Se pueden leer los modelos de estas encuestas en el Anexo 6

4.3 Método utilizado

El método principal de esta investigación fue el Descriptivo. Según Carpi y Egger (2008), el método descriptivo consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En la investigación realizada en la Unidad Educativa T.W. Anderson, el método descriptivo fue usado para identificar la forma de cómo están desarrollando la Gestión, Liderazgo y Valores. Esto se logró mediante información obtenida a través de entrevistas a las autoridades, encuestas a los directores de áreas, profesores, alumnos y padres de familia, y a la revisión de documentación de la Institución. En el diagnóstico y conclusiones de esta investigación se describe la situación en la que se encuentra la Unidad Educativa T.W. Anderson.

5. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Se realizó la revisión de los instrumentos de gestión educativa, en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores que fueron entregados por la institución, sugeridos por la UTPL en el curso de Grado I.

Es bueno aclarar que la recolección de esta documentación no fue tan fácil, hubo que buscar en 4 departamentos para recolectar todos los documentos. El Rector de la Unidad Educativa facilitó la mayoría de los documentos,

Por otro lado, es necesario definir a cada uno de los documentos para poder tener en claro su contenido y luego realizar un adecuado análisis de los mismos. Los instrumentos (documentos) definidos son los descritos abajo.

5.1 Manual de organización

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, 2005) menciona que en el contenido del *manual de organización* se encuentran ordenada y sistemáticamente las instrucciones acerca del marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de una dependencia o entidad. La SRE también indica que el manual de organización es una herramienta de soporte administrativo, ya que este documento detalla las relaciones orgánicas existentes entre las unidades administrativas, y debido a que es un pilar de ayuda al funcionamiento de dichas unidades administrativas.

Además, La SRE (2005) indica que el *manual de organización* proporciona ordenadamente información elemental de una organización y del funcionamiento de la unidad responsable para que aproveche los recursos y el

progreso de las funciones encomendadas. Todo esto constituye el objetivo fundamental del *manual de organización*.

Adicionalmente, La SRE (2005) revela que el *manual de organización* contiene una lista de valores institucionales orientados a guiar tanto el quehacer educativo como las relaciones interpersonales dentro de una institución.

Con respecto a lo que menciona la SRE (2005) sobre el *manual de organización y los valores*, es importante señalar que en los documentos entregados por la Unidad Educativa Anderson no se encontró ningún *manual de organización*; sin embargo, se recibió varios documentos, de los cuales uno contenía valiosa información acerca de los valores que la institución promueve desarrolla o inculca en el alumnado de la Institución. Además, en otro documento se detalla el perfil del personal que debe laborar en la institución; es decir, este documento enfatiza el buen quehacer educativo basados en los valores.

5.2 Código de Ética

En definición de código de ética (2008) se indica que un código de ética fija las normas dirigidas a regular la conducta de las personas dentro de una empresa u organización; también se revela que la ética no establece ningún tipo de castigo legal, debido a que su código fija una norma interna que se debe cumplir obligatoriamente.

En definición de código de ética (2008) además se señala que en un código de ética se establecen normas tales como no difundir información personal, no discriminar a clientes o compañeros de trabajo por su raza, nacionalidad o religión y no dejarse sobornar.

Igualmente, en definición de código de ética (2008) se menciona que las reglas de un código de ética podrían vincularse con las normas legales y para entender mejor lo dicho, se señala el ejemplo de que la discriminación es un delito castigado por la ley. En definición de código de ética también se indica que el rol fundamental de un código de ética es estimular una conducta usual y ejemplar entre todos los miembros de una empresa, ya que cuando se provee instrucciones escritas, un dirigente no tiene que explicar una y otra vez cuáles son las obligaciones de un trabajador.

Asimismo, en definición de código de ética (2008) se menciona que las personas encargadas de escribir y elaborar el código de ética tienen una posición superior a la del resto, porque tienen la capacidad para establecer las normas apropiadas basadas en la moral.

Cabe decir que en la Unidad Educativa T.W. Anderson, el documento que contiene lo señalado arriba se denomina el Código de Convivencia. En este documento encontramos los deberes y derechos de autoridades, personal docente, personal administrativo, personal de apoyo, alumnos y padres de familia.

5.3 Plan estratégico

En plan estratégico (2007) se señala que el plan estratégico es un documento formal, en el cual los gerentes, empresarios, etc. de una compañía establecen cuál será la estrategia de la misma por un determinado tiempo que usualmente va de 3 a 5 años. También en plan estratégico se indican las siguientes características de dicho documento formal:

- a) Cuantitativo: fija la cantidad que debe obtener una compañía.
- b) Manifiesto: detalla la manera y estrategia que debe seguirse para obtener tal cantidad.

- c) Temporal: señala el tiempo que una compañía tiene para lograr la cifra fijada.

De la misma manera, en el plan estratégico (2007) se mencionan los siguientes tres puntos principales que forman parte del plan estratégico o documento formal:

- 1) *Objetivos*: los objetivos no dependen de forma directa de una compañía, debido a que estos son parte de la ecuación *cifra a obtener + tiempo para lograrlo*.
- 2) *Políticas*: estas son determinadas por una compañía con la finalidad de señalar su actitud cuando se enfrente a diversas situaciones prolongadas en el tiempo.
- 3) *Acciones*: estas dependen de manera directa de una compañía y siempre son dirigidas a hacer más fácil el logro de los objetivos; las acciones también estimulan respeto por políticas que impone una empresa.

En la práctica, el plan estratégico se lo suele elaborar o redactar en 20 páginas, en las cuales se enfatiza y puntualiza las estratégicas o tácticas que se van a seguir por parte de una compañía (plan estratégico, 2007).

Asimismo, el plan estratégico proporciona la forma para obtener cualidades organizacionales enlistadas en el plan director; sin embargo, el plan estratégico usualmente no proporciona suficientes detalles para proceder a nivel departamental, ya que en este caso se usa el plan operativo anual (plan estratégico, 2007).

Complementando lo del plan estratégico, cabe recalcar que El rector de la Unidad Educativa Anderson facilitó un documento en donde se proponen

metas, estrategias y una evaluación y análisis de la institución. No obstante, tal documento tenía título, fecha de elaboración ni de terminación, lo que era un indicador que estaba incompleto. De hecho, el documento proporcionado tenía 22 páginas, pero si indicios de que la última página era el final de dicho documento.

5.4 Plan Operativo Anual

En Definición de plan operativo (s.f.) se refiere a un plan operativo como un documento que usan las personas a cargo de una empresa, institución u oficina de gobierno para fijar objetivos que quieren alcanzar y para plasmar las etapas o pasos que deben seguir. En Definición de plan operativo también se menciona que el plan operativo está relacionado con el plan de acción, cuya prioridad son todas las iniciativas relevantes para el logro de los diversos objetivos y metas; por lo tanto, los dos planes son esenciales para el desarrollo de un proyecto.

Un plan operativo usualmente dura un año y se lo conoce como Plan Operativo Anual (POA). El POA contiene las estrategias establecidas por los dirigentes de una empresa para la consecución de los objetivos; estas estrategias especifican los lineamientos que los empleados y subordinados de una empresa tienen que seguir en la realización de su trabajo diario (Definición de plan operativo, s.f.).

Además, en Definición de plan operativo (s.f.) se indica que el POA es útil para el “seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas” (párr. 3).

Adicionalmente, en Definición de plan operativo (s.f.) se menciona que el POA contiene información detallada acerca de cómo alcanzar lo que se ha planificado en el plan estratégico. Se indica también que es necesario que los planes de acción, operativo y estratégico de una empresa tengan coherencia entre sí y estén debidamente coordinados.

Mencionado lo de arriba, cabe decir que La Unidad Educativa T.W. Anderson tiene el POA, que es un plan muy elaborado y organizado, buscando el desarrollo y mejoramiento del servicio de la institución. En este documento, podemos encontrar en el punto 3 el aspecto de los Valores. Pero es importante resaltar que el POA entregado para la presente investigación es del año lectivo 2009 – 2010; es decir, no se entregó el POA del actual año lectivo.

5.5 Proyecto Educativo Institucional

En PEI importancia (2010) se señala que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una herramienta de “planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa” (párr. 2). Además, se indica que el PEI hace factible que la misión de un establecimiento educativo sea llevada a cabo ordenadamente y que para ello, se debe planear las estrategias con la finalidad de optimar la gestión de recursos y la calidad de procesos dirigidos a mejorar el aprendizaje.

Asimismo, El PEI hace explícitas las opciones y definiciones institucionales, guía todos los procesos que ocurren en un establecimiento educativo, clarifica a los actores y metas de mejoramiento, y ofrece tanto sentido como racionalidad a la gestión (Pei importancia, 2010).

Es necesario comentar en este punto que La Unidad Educativa T.W. Anderson entregó el PEI. En este documento se encuentra igualmente un sistema de Valores, no sólo una lista, sino una descripción de lo que se espera de cada valor. También, se encuentran objetivos y un plan estratégico para el cumplimiento de tales objetivos.

Sin embargo, una de las cosas que llama la atención del PEI es que fue elaborado para ser aplicado desde el año 2003 hasta el 2006. Es decir, ese documento fue elaborado para el período escolar de hace 5 años, ya que el año en que se realizó la investigación fue en el 2011. Por otro lado, no se indicó a la entrega de este documento si se estaba elaborando un nuevo PEI o reglamento interno.

5.6 La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

5.6.1 Misión y Visión

En la investigación realizada, se encontró que en 3 de los documentos entregados hay 3 Misiones y Visiones de la institución que son detalladas a continuación.

a) Visión y Misión que encontramos en el Código de Convivencia.

MISIÓN INSTITUCIONAL

“Somos una obra educativa evangelizadora que desde la perspectiva cristiana buscamos formar integralmente a niños, adolescentes y jóvenes ecuatorianos y extranjeros. Nos apoyamos en la espiritualidad y ejemplo de Jesucristo, en el liderazgo y espíritu pionero de nuestros maestros, en la implementación de recursos académicos y tecnológicos avanzados que den respuesta a las necesidades del mundo actual”.

VISIÓN INSTITUCIONAL

"Ser una institución piloto, próspera y autónoma de alto nivel académico, disciplinario y espiritual, que brinde una educación en todos los niveles, desde el Centro de Desarrollo Infantil hasta el Nivel Superior, que proporcione una educación integral con una sólida base bíblica y formación del carácter y valores"

b) Visión y Misión que encontramos en el PEI.

MISIÓN INSTITUCIONAL

"Somos una obra misionera evangelizadora que desde la perspectiva cristiana, como servidores de la misión de Cristo, buscamos formar integralmente a todos sus miembros. Queremos mejorar la calidad de nuestro servicio para posicionarnos aún más, en el contexto local y regional como formadores de líderes efectivos, capaces de enfrentar los desafíos del nuevo milenio. Nos apoyamos en la espiritualidad y el ejemplo de Jesucristo, en el compromiso de nuestra gente, en el liderazgo y espíritu pionero y en la implementación de recursos académicos y tecnológicos avanzados que den respuesta a las necesidades del mundo actual".

VISIÓN:

"Con la ayuda de Dios, la Fundación Anderson y con el trabajo conjunto de todos los trabajadores de la institución educativa lograremos ser una institución piloto, próspera y autónoma, de alto nivel académico como espiritual, que brinde una educación en todos los niveles, desde una educación inicial hasta el nivel superior, que cuente con una población estudiantil selecta en cuanto a rendimiento y disciplina, que los maestros, columna vertebral del campo pedagógico sean altamente capacitados dentro y fuera de la institución

como también, alumnos y profesores se sientan seguros, motivados y orgullosos de pertenecer a una institución de renombre, que los alumnos amen a Dios y a la escuela donde están formándose, que la importancia y trayectoria de la institución sea difundida en el ámbito local, nacional e internacional".

c) Manual de la organización: Visión y Misión que encontramos en el documento que pensamos que es el manual de la organización.

Misión

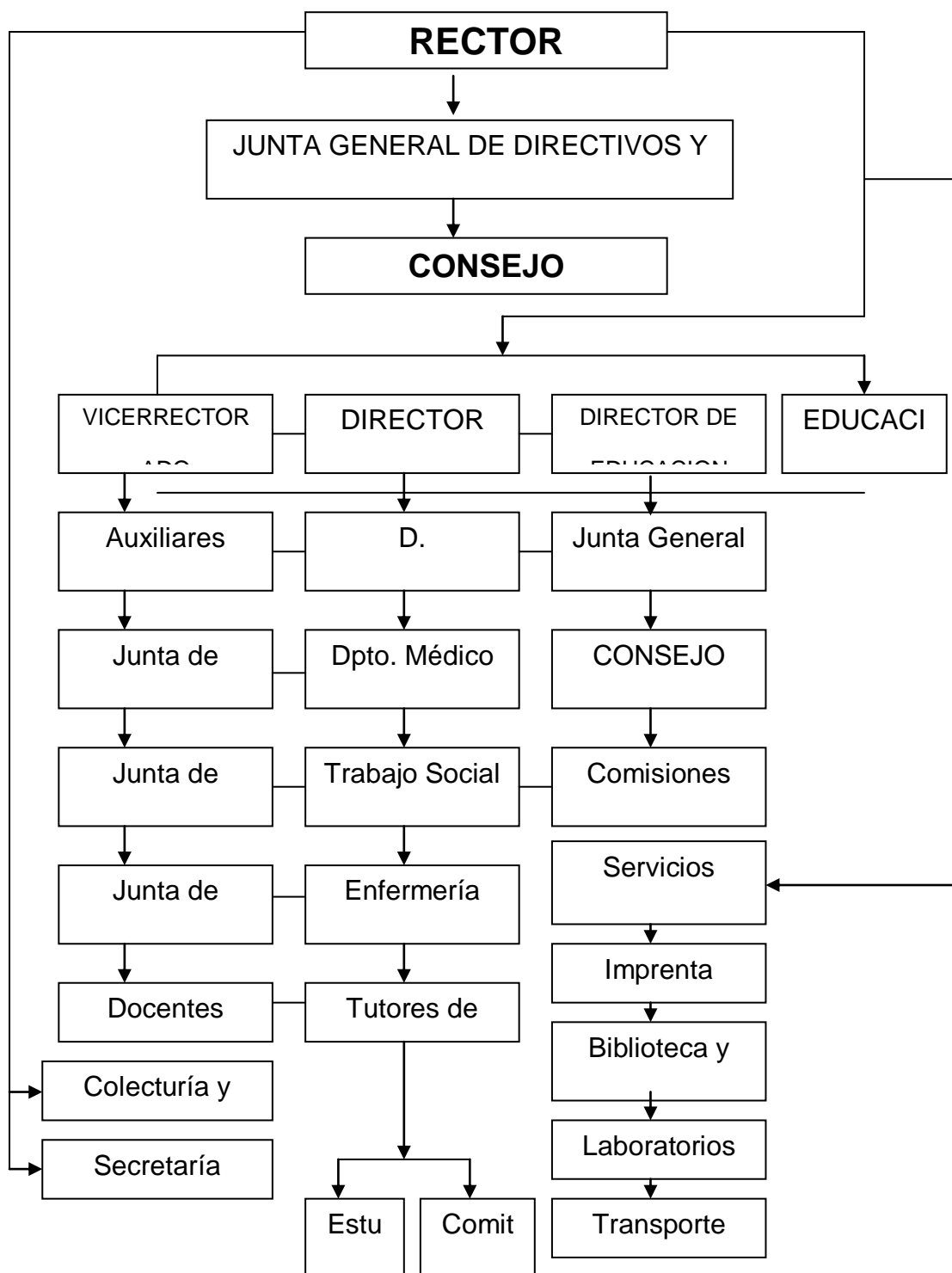
"Formar a niños y jóvenes de nuestro país como seres humanos críticos y reflexivos, comprometidos con los valores bíblicos, éticos y morales; capaces de desenvolverse eficaz y eficientemente en la vida; para enfrentar los retos de los avances de la ciencia, tecnología y cultura del mundo, a través de la integración de la educación con superación, trabajo y espíritu de servicio a los demás".

Visión

"Ser una Institución Educativa que proporcione una educación integral e integradora con una sólida base bíblica, mediante la aplicación de la Educación Personalizada y Comunitaria; por medio de la creatividad, actividad, libertad, individualidad y sociabilidad con capacidades para aprender a conocer, hacer, ser, compartir y emprender formando niños y jóvenes investigadores, reflexivos, críticos y copartícipes de altos niveles de calidad y competitividad, conscientes de que son parte importante de la sociedad".

Referente al PEI, el organigrama de la institución que se encontró en dicho documento está en la siguiente página:

**ORGANICO FUNCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA EVANGELICA T.W.
ANDERSON**



Fuente: PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Elaborado: Fidel Cárdenas (Rector)

Las Visiones y Misiones encontradas mantienen la idea principal, pero estas tres redacciones son muy largas y no permiten identificar claramente la razón de su existencia. Al ser tan largas tampoco ayudan a que el personal, alumnado y padres de familia puedan aprenderlas e interiorizarlas.

Como se menciona en el punto anterior acerca del PEI, éste es un documento que se planificó hasta el año 2006, no se sabe si ha habido un cambio en este organigrama que tiene 5 años de diferencia con la actualidad. En los otros documentos que hemos leído, la autoridad máxima de la Unidad Educativa es la Fundación Anderson; no obstante, en el organigrama no se describe eso.

Funciones por áreas y departamentos

En los documentos entregados se puede encontrar las funciones generales no específicamente por cada departamento, pero hay un documento donde podemos encontrar los perfiles de varias áreas a saber:

El clima escolar y convivencia con valores

Tanto en el POA como en el PEI no se encuentra un aspecto específico enfocado en el desarrollo de esta área. En el Código de convivencia podemos encontrar ciertos lineamientos, ya que se describen allí los deberes y derechos de cada grupo de miembros que componen la Unidad Educativa.

Dimensión pedagógica curricular y valores

Siendo el POA el documento que debe registrar esto, no lo encontramos. En el PEI encontramos los valores que rigen la Unidad Educativa, pero no hay un apartado que indique cómo se lleva esto a cabo en el currículo.

Dimensión organizativa operacional y valores

El documento que muestra cómo deben ser las relaciones entre los departamentos es el Código de Convivencia.

Dimensión administrativa y financiera y valores

Entre los documentos recolectados está, uno entregado por parte del Director Financiero, el denominado “Orgánico Funcional de la Fundación T.W. Anderson”, en el que se puede leer lo siguiente sobre el administrar los bienes de la Fundación:

"Está bajo la responsabilidad el dictar normas y reglamentos para una correcta administración de los bienes de la Fundación. Estas normas deben estar basadas en principios cristianos, leyes pertinentes y en la naturaleza del funcionamiento administrativo y financiero de la Fundación T.W. Anderson".

Dimensión comunitaria y valores-Análisis FODA

Es una herramienta que nos permite analizar, en base a la información obtenida, cuáles son los elementos internos o externos que pueden facilitar o limitar el desarrollo de los programas y proyectos institucionales. Esta herramienta se representa mediante una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos y en el nivel vertical se analizan los factores internos controlables y los factores externos no controlables que se describen abajo.

De las fortalezas y debilidades

Las Fortalezas son los elementos internos y positivos que constituyen recursos necesarios y poderosos. Por otra parte, las debilidades son problemas

internos que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la institución. Cuando estos problemas son identificados, se los puede y debe eliminar, desarrollando una adecuada estrategia.

De las oportunidades y amenazas

Las Oportunidades son situaciones externas positivas generadas en el entorno que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Amenazas, en cambio, son situaciones negativas, externas y factores ambientales externos que la institución ve que le puede afectar negativamente. Estos factores pueden ser de tipo político, económico y tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones, en el entorno inmediato.

Tabla No. 7

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - En los documentos se encuentran enunciados los Valores que desea la Unidad desarrollar en toda la institución. - Sí hay una descripción de derechos y obligaciones para los personajes que hacen la institución. Permitiendo el desarrollo de Valores y reconocimiento de cada uno de sus roles. - Las áreas pedagógicas y administrativas mantienen reuniones constantes; es decir, 	<ul style="list-style-type: none"> - La información está dispersa, no hay una centralización de la misma, esto hace difícil encontrarla cuando se requiere. - Se utiliza documentos de por lo menos 5 años de antigüedad. - La redacción de Visión y Misión es diferente en por lo menos 3 documentos. - El Manual de la organización no se encontró. - Planificación diaria no pertinente por hacerla en base de información y necesidades antiguas

<p>una vez por semana (ver página 51).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En los documentos de planificación no se detectan actividades que indiquen el desarrollo de Valores
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reorganizar y actualizar la documentación. ▪ Disposición de las autoridades para un mejoramiento del servicio para ▪ El cambio planificado para un nuevo campus, permite que se pueda realizar una reingeniería y hacer una mejor planificación en el área de gestión del liderazgo en valores ▪ La evaluación a instituciones educativas que el gobierno está realizando 	<ul style="list-style-type: none"> - Los colegios aledaños pueden ser más competitivos. El colegio tiene dos colegios muy cercanos: Central Técnico y María Eufracia, y a unas 3 cuadras el Colegio La Condamine. Colegios con una muy buena reputación - Sanciones por parte del Ministerio de Educación por no tener la documentación actualizada. En una visita del supervisor y pida la documentación actualizada, la institución no tendría que presentar - Reacciones negativas o de desánimo a cambios y actividades extras por parte de algún miembro de la institución

Fuente: Documentos y entrevistas

Para conocer sobre el tipo de valores referidos en el primer punto de Fortalezas de este cuadro, ver anexos 3 y 4.

6. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

En este apartado se muestran los resultados de la recolección de la información que fue presentada por la institución. También, la presentación de las tablas de la información obtenida a través de las entrevistas y encuestas es presentada en esta sección. Esto facilita el análisis de la Gestión y Liderazgo en Valores que la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson está llevando a cabo.

6.1 De las Autoridades

Se realizó una entrevista a las autoridades del plantel como el Rector, Vicerrector, Director de la Escuela Básica y Directora de la sección Pre-escolar. A continuación los resultados.

Tabla No. 8
Resultados de la entrevistas a las autoridades

Nro	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para ud? En qué se diferencia de la información?	Conocen de que es comunicación e información y su aplicación en la gerencia	3	Divaga en su respuesta	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si cuenta con este material	4		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la	Aplica los procesos de resolución de conflictos	4		

	dirección de su centro y el profesorado			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Democrático - Servicial - Resuelve conflictos	4	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	Liderazgo democrático	4	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro educativo?	Respeto	4	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	Respeto, honestidad, Amor	4	
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	Se indican antivalores en los alumnos	4	

Fuente: Entrevistas hechas a las autoridades

En la tabla de las autoridades de la institución, podemos notar que en la mayoría hay un conocimiento de lo que es Información, comunicación, ya que reconocen que hay un Manual de la organización. El valor principal que se busca desarrollar en la organización es el Respeto; reconocen que hay muchos antivalores en los alumnos. Solo uno de ellos fue honesto en responder que no tenía un conocimiento sobre el tema de liderazgo. En dos de ellos se notó una actitud del típico profesor que quería que copiara al pie de la letra lo que ellos decían en la entrevista.

6.2 De los Directivos

Se realizó las encuestas a los directivos de las 7 áreas, los resultados son los siguientes:

Tabla N0.9
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

FORMA DE ORGANIZACIÓN		f	%
B	Coordinadores de área	4	57%
C	Por grupo de trabajo	2	29%
E	No contestan	1	14%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En esta tabla notamos que en la institución se trabaja más en áreas y cada una de ellas tiene su coordinador.

Tabla No. 10
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos		f	%
A	Número de miembros de la institución	1	14%
B	Los resultados obtenidos en la institución	6	86%

Fuente: encuestas a directores de áreas

Los directivos indican que su enfoque para medir es el logro de resultados, ellos se dirigen por metas que alcanzar, metas que implican el crecimiento de la misma.

Tabla No. 11
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
A	Si	6	86%
B	No	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: encuestas a directores de área

Los directivos reconocen que en los manuales de la institución se encuentran sus tareas, reglas, normas. Pero si estos documentos no están claramente ubicados en la institución y los directivos no los tienen a su disposición, se puede dificultar el adecuado desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas.

Tabla No. 12
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Liderado por		f	%
B	Rector	2	29%
C	Consejo Directivo	1	14%
D	Ninguno	3	43%
E	Otro	1	14%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En esta tabla es interesante el porcentaje de las respuestas y, a la vez, que la pregunta relacionada a ninguno haya recibido el porcentaje más alto, nos lleva a preguntarnos ¿cómo se toman las decisiones y quién es el que las toma en la institución?

Tabla No. 13
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
A	Si	2	29%
B	No	5	71%
	TOTAL	7	100%

Fuente: encuestas a directores de áreas

Para la toma de decisiones, cuando tienen que resolver un conflicto, la mayoría de directores menciona que no se delega esta decisión a un equipo de apoyo. Es muy posible que ellos mismos en equipo lo resuelvan.

Tabla No. 14
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	57%	2	29%	1	14%
C	La capacitación continua de los docentes	4	57%	3	43%	0	0
D	Trabajo en equipo	5	71%	2	29%	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	29%	4	57%	1	14%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	14%	6	86%	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	29%	3	43%	2	29%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En esta tabla lo que más llama la atención con respecto a la investigación es que a veces se vivencia valores de la institución y personales. Y se vuelve a indicar, que a veces, se trabaja en la delegación de autoridad a

grupos. También, en este caso, es pertinente preguntarse qué entienden ellos por el trabajo en equipo, ya que este es el ítem que sacó el más alto porcentaje.

Tabla No. 15
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Innatas	2	29%	5	71%	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	43%	4	57%	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	71%	2	29%	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	14%	5	71%	1	14%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	57%	3	43%	0	0

Fuente: encuestas a directores de áreas

Los directores muestran que tienen una clara concepción de lo que implica el desarrollo del liderazgo. Pero igual vale la pena hacerse la pregunta que tipo o tipos de liderazgos es el que están desarrollando en la institución.

Tabla No. 16
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber qué les falta mejorar	3	43%	3	43%	1	14%
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	2	29%	5	71%
C	La mejora de los mecanismos de control	6	86%	1	14%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100%	0	0%	0	0%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En esta tabla apreciamos que de las 4 preguntas hay casi dos polos opuestos; las dos primeras tienen una tendencia a decir que la institución no desarrolla los dos aspectos mostrados y las dos últimas que la institución los desarrolla al máximo.

Tabla No. 17
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca		No contesto	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	43%	3	43%	0	0%	1	14%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	43%	1	14%	2	29%	1	14%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	43%	1	14%	2	29%	1	14%
D	Técnica (departamentos, equipo docente)	6	86%	1	14%	0	0%	0	0%
E	Otros (cuáles?)	0	0%		0%	0	0%	0	0%

Fuente: encuestas a directores de áreas

Esta tabla indica que la Institución cuenta con varias áreas de trabajo, siendo la más reconocida la Técnica. Además, de esta tabla se nota un sentido de trabajo en equipo.

Tabla No. 18
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	43%	4	57%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	29%	3	43%	2	29%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	14%	5	71%	1	14%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	29%	5	71%	0	0%

Fuente: encuestas a directores de áreas

Se nota en esta tabla que el trabajo mayor de los directivos de áreas y de la Junta de profesores está más encaminado al área pedagógica dedicada a la evaluación y actividades de enseñanza y aprendizaje.

Tabla No. 19
Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	86%	1	14%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos planes y programaciones de la institución	4	57%	3	43%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	7	100%	0	0%
D	Mantener actualizada la metodología	6	86%	1	14%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	86%	1	14%
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	86%	1	14%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	43%	4	57%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	29%	5	71%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas	5	71%	2	29%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	86%	1	14%

Fuente: encuestas a directores de áreas

Esta tabla se puede seguir notando que el equipo de directores y profesores está enfocado en el área pedagógica, y que la institución está

promoviendo la capacitación de ellos para mejorar el área educativa. Pero hace falta una memoria periódica que valore el desarrollo de la programación didáctica.

Tabla No. 20
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	71%	2	29%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En esta tabla podemos ver que el equipo de directores toma su tiempo para realizar un desarrollo de su área pedagógica de tal manera que impacte y tome en cuenta la comunidad y el entorno geográfico. Considerando lo indicado, se puede también decir que la Institución no está desconectada de lo que sucede a su alrededor.

Tabla No. 21
Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Siempre		A Veces	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	29%	5	71%
B	Plan estratégico	6	86%	1	14%
C	Plan operativo anual	7	100%	0	0%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	14%	6	86%

Fuente: encuestas a directores de áreas

En la tabla 21 se nota que se tiene un campo de acción que es el área pedagógica, como lo vimos en otra tabla, ellos perciben que una forma en que se ve el éxito en la institución es el logro de las metas.

Cabe mencionar que para la realización de la encuesta a directores de áreas, se asistió a la reunión semanal que tienen los directores de área. Esto fue bueno para apreciar, aunque sea por un momento, la forma como labora este departamento. La reunión fue dirigida por el Vicerrector, quien llevó la agenda con los asuntos que se iban a tratar. El ambiente fue bueno, todos aportaban y se notaba un buen trabajo en equipo. Lo que llamó la atención, fue cuando se presentó una situación que tenía que ver con otra de las autoridades. Se notó que no había una clara delimitación de los roles, en especial por parte de la otra autoridad, porque no se percibía claramente hasta dónde llegaba su campo de acción.

6.3 De los Docentes

Para realizar la encuesta a los docentes, alumnos y padres de familia, se procedió a enfocarse en la sección secundaria, de tal manera que se obtuvo la participación de representantes de cada curso. Las preguntas relacionadas con la encuesta aplicada a los docentes se muestran en la tabla 22 que está a continuación.

Tabla No.22
Resultados de las encuestas a docentes

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		NO RESPONDIÓ	%
		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	7	35%	13	65%	0	0%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	13	65%	7	35%	0	0%	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	19	95%	1	5%	0	0%	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 materializar metas del centro educativo	12	60%	6	30%	2	10%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0%	13	65%	7	35%	0	0%

6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	8	40%	12	60%	0	0%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	18	90%	2	10%	0	0%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o directivos/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0%	12	60%	8	40%	0	0%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	15%	3	15%	14	70%	0	0%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro educativo	2	10%	8	40%	10	50%	0	0%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	25%	15	75%	0	0%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	8	40%	12	60%	0	0%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	35%	9	45%	2	10%	2	10%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	8	40%	10	50%	0	0%	2	10%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	50%	6	30%	2	10%	2	10%

Fuente: encuestas a docentes

Igual que en las tablas de los directores de área de la institución, se puede mirar que en el área de la enseñanza, el personal desarrolla bien sus actividades. Pero en cuanto a la participación en las decisiones de los directivos, no se sienten comprometidos; indican que ellos no tienen un aporte principal en las áreas de gestión, administración y liderazgo de la institución.

6.4 De los estudiantes

Tabla No. 23
Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		DESACUERDO		COMPLETAMENTE DESACUERDO	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30%	4	27%	3	20%	2	13%
2	Las autoridades hablan, más que escuchan, acerca de los problemas de los estudiantes.	3	20%	6	40%	3	20%	3	20%
3	El Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	9	60%	6	40%	0	0%	0	0%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	27%	4	27%	4	27%	3	20%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y el mismo tiempo	6	40%	5	33%	3	20%	1	7%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	0	0%	5	33%	5	33%	5	33%

7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	1	7%	8	53%	5	33%	1	7%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	5	33%	4	27%	6	40%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	20%	2	13%	4	27%	6	40%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	4	27%	9	60%	1	7%	1	7%
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	27%	9	60%	1	7%	1	14%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	7	47%	6	40%	1	7%	1	7%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	1	7%	10	67%	4	27%	0	0%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	47%	6	40%	0	0%	2	13%

Fuente: encuestas a estudiantes

La percepción de los estudiantes, en cuanto al énfasis en cumplimiento de las tareas, obtiene el mayor porcentaje según el ítem 3 y 5; esto conduce a revisar el planteamiento pedagógico de la Educación Personalizada que adoptó la institución. El ítem 12, en cambio, reafirma la metodología de la Educación Personalizada.

Sobre el tema de los Valores, es interesante ver que hay una tendencia de la mayoría hacia una respuesta positiva, la misma que hace énfasis en que la ética se enseña con el ejemplo. Esto contrasta con en las otras encuestas en las que hay una tendencia de darle la mayor importancia al área Pedagógica.

6.5 De Los Padres de Familia

Tabla No.24

Resultados de la encuesta a padres de familia

OR DE N	DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		DESAACUERDO		COMPLETAMENTE DESACUERDO		NORRESPONDIDO	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia	5	33%	5	33%	3	20%	2	13%	0	0%
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes y padres de familia	9	60%	6	40%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Cree ud que se aplica la filosofía de la institución en las actividades y servicios que presta	2	13%	8	53%	5	33%	0	0%	0	0%
4	Se le informa de nuevas ideas aplicadas en las clases	2	13%	11	73%	2	13%	0	0%	0	0%
5	Conoce ud si los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	13%	13	87%	0	0%	0	0%	0	0%
6	El profesor propone actividades	3	20%	9	60%	3	20%	0	0%	0	0%

	innovadoras para que los estudiantes las desarrollen										
7	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	5	33%	2	13%	8	53%	0	0%	0	0%
8	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	3	20%	6	40%	4	27%	2	13%	0	0%
9	Cree ud que las opiniones de su hijo/a son tomadas en cuenta en las clases	3	20%	10	67%	2	13%	0	0%	0	0%
10	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	4	27%	7	47%	4	27%	0	0%	0	0%
11	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	27%	2	13%	9	60%	0	0%	0	0%
12	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	47%	4	27%	2	13%	0	0%	2	13%

Fuente: encuestas a estudiantes

En el ítem 6 que mide si el docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, se nota una respuesta 80% afirmativa. Esto reafirma la práctica de la Educación Personalizada. Pero el ítem 7 que tiene

46% de respuesta afirmativa contra 53% de respuesta negativa, nos plantea una revisión de la práctica para evitar una contradicción.

Es importante indicar que los padres perciben que los Valores son promovidos verbalmente y no con el ejemplo como se menciona en el ítem 12 de la tabla graficada arriba.

Aún en el interés por los problemas de los alumnos, no hay un porcentaje que pase del 50%. Esto es una señal de alerta que necesita de un esfuerzo especial para sentir que la institución le ha dado la debida importancia a la enseñanza con valores.

Luego de analizar los documentos entregados por la institución, replantear preguntas, y de mirar con objetividad las reacciones a las encuestas realizadas, quedan tres puntos básicos (descritos abajo) por ser vistos desde una perspectiva técnico pedagógica; y desde el objeto mismo de esta tesis, que es la Gestión en Liderazgo y Valores en una institución educativa.

- La falta de un liderazgo progresista participativo
- La no actualización y socialización de herramientas (normas, visión, misión, documentos técnicos, y otros) que permita sustentar el rumbo de la organización con una visión de identidad participativa.
- La necesidad de trabajar en equipo por una mejor identidad que sea sentida por los sujetos de la educación que son los docentes y estudiantes.

Es necesario mencionar el tema del trabajo en equipo que está cercanamente relacionado con los tres puntos señalados arriba. Para Gómez y Acosta (2003), el trabajo en equipo a veces es rechazado, ya que se originan algunas desventajas como las siguientes:

- Se toma decisiones prematuramente.
- Predomina el dominio de pocas personas; incluso de en un solo líder.
- Se emplea demasiado tiempo en reuniones orientadas a discutir soluciones y acciones que retrasan las acciones pro-activas.
- Existen presiones a los integrantes del equipo para que acepten soluciones.
- Hay responsabilidad ambigua que se esfuman en el grupo.

Según Gómez y Acosta (2003), estas desventajas de trabajo en equipo que ocurren con frecuencia se terminan cuando el grupo llega a la madurez. Lo que Gómez y Acosta señalan significa que los integrantes del grupo actúan con un buen criterio y con acciones que beneficien al grupo; por tanto terminan las desventajas del trabajo en equipo.

Por otro lado Gómez y Acosta (2003) recomiendan que para conformar un equipo de trabajo, se tome en cuenta las capacidades intelectuales y características socio-psicológicas y de personalidad de los posibles integrantes, ya que algunos equipos se conforman para llevar a cabo actividades específicas, otros para cumplir el papel de asesores y otros para desarrollar algún tipo de gestión.

Gómez y Acosta (2003) también hacen referencia a la disfuncionalidad de un grupo. De acuerdo a estos autores, la participación disfuncional en un equipo es un indicador que algo no está bien; por tanto, es fundamental hacer un diagnóstico a fondo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional mencionados por Gómez y Acosta son los siguientes:

- Agredir por medio de ironía, desprecio, acoso laboral, hostilidad e indiferencia.
- Bloquear a través de una conducta negativa como la resistencia, la negación continua, el desacuerdo permanente, la oposición a la lógica, la

falta de cooperación, la obstrucción para frenar el la exitosa terminación del trabajo y la falta de atención a temas menos significativos o que atraigan el exclusivo interés de las autoridades.

- Abandonar el grupo, es decir, no estar presente física ni psicológicamente sin razón alguna.
- Dividir el equipo de trabajo, debido a que algunos se esmeran por llamar mucho la atención de los integrantes para atraer simpatía y exhibir sus éxitos.

Adicionalmente, Gómez y Acosta (2003) hacen referencia al rol de un líder en el trabajo en equipo, comentando que la función de un líder es fundamental para fomentar el compañerismo y trabajo de un grupo. Gómez y Acosta mencionan que los líderes de un equipo trabajan para que haya acuerdo cuando los objetivos son claros y para que todos los integrantes del grupo se comprometan y se involucren en las tareas.

En una Institución educativa, se necesita avanzar no sólo en la conceptualización de lo que implica un trabajo en grupo, sino también en la organización de dicho trabajo, de tal manera que se forje una cultura de trabajo diario. Aparte del trabajo en equipo hay otros importantes aspectos (como los que se mencionan en los 8 párrafos de abajo) que se debe considerar dentro de una institución educativa.

Cuando se discute y socializa sobre el tamaño de una institución u organización, es fundamental hacer un análisis pausado para que este permita reforzar nuestras fortalezas.

Es necesario también reconocer que en una organización educativa, el sujeto de la enseñanza aprendizaje es un tesoro a cuidar, y es el cliente que mejor rentabilidad da a largo plazo, siempre que sus expectativas personales y del entorno familiar sean satisfechas con eficiencia, profesionalismo y calidez.

Es importante mencionar que la estrecha relación que existe entre el individuo y su medio social hace posible explicar algunos aspectos de la conducta humana sin acudir directamente a referencias de carácter psicológico. La mayor parte de la gente está tan socializada que tiende a imitar las normas de los grupos a los que pertenece; y con excepción de los casos en que se producen presiones psicológicas o sociales que señalan lo contrario, basta saber el tipo de grupo al que el individuo se ha asociado para predecir o establecer algunas de sus acciones. Esto también se da en una institución educativa.

¿Qué se quiere decir con lo de arriba? Simplemente que si la información no es clara y socializada, las conductas individuales hacen un todo sin rumbo y sin identidad, ya que sólo se presume unas reglas o normas, pero no parte de sí mismo al no ser socializadas para que sean parte del individuo.

Asimismo, el líder de un grupo, organización o institución educativa genera un ambiente de respeto y consenso además de ser plenamente identificado y valorado por su trabajo. Contrariamente, el jefe sólo transmite autoridad e impone decisiones; algo que parece más común en este ambiente.

Algo que vale la pena mencionar y que está estrechamente relacionado con una institución educativa es la habilidad requerida para dirigir una organización o entidad. Codina (2004) comenta que el deseo de conocer las habilidades que le permitan a un dirigente realizar una dirección efectiva es tan grande como se quiera, ya que se podrían incluir aspectos vinculados a la “tecnología, del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras” (párr.1). Estos aspectos parecen que no tienen nada que ver con la educación, pero se debe recordar que una institución educativa también es una empresa, la cual

necesita velar por su buen desempeño económico para dar un buen servicio a sus clientes, que en este caso son los estudiantes y padres de familia.

En lo que tiene que ver con el tema de valores, también se percibe una dicotomía entre lo poco que se encuentra sobre el desarrollo de valores y lo que se realiza en el día a día de la institución. En los documentos entregados, en especial de planificación, no se hallan actividades que desarrollen Valores; es cierto que se mencionan y se enlistan los Valores que la institución desea que se vivan, pero no se ve un plan estratégico para llevarlo a cabo. Cuando en la pregunta de los estudiantes se menciona que la ética se demuestra con el ejemplo y con la práctica de valores, es necesario poner mucha atención, ya que puede ser que el personal se enfoque en el logro de objetivos académicos y termine dando menos importancia al campo relacional. Este es un punto importante para tratar, debido a que el liderazgo de la institución juega un papel fundamental en la eficacia de la formación estudiantil con valores.

Concretando el tema de discusión, se puede indicar que la Unidad Educativa Anderson cuenta con todo lo necesario para desarrollar una Gestión, Liderazgo y Valores. Sin embargo, se nota una falencia en la comunicación y en el trabajo en equipo que son dos elementos claves en una organización para que esto se dé eficientemente. Por ejemplo, la comunicación permite que todos los miembros de la institución puedan estar en la misma sintonía de lo que quiere la organización, del rol que cada miembro tiene o cumple y de lo que se espera de ellos. Además, la comunicación es clave para que los miembros de toda institución educativa expresen sus sugerencias e inquietudes en los procesos de Gestión, de manera que un liderazgo sea comunicativo y los Valores sean reconocidos y transmitidos efectivamente.

Adicionalmente, el trabajo en equipo permite que autoridades, directivos, maestros, personal administrativo y de servicio reconozcan su aporte a la visión y misión de una institución educativa para alcanzar su éxito total.

7. Conclusiones y Recomendaciones Generales

7.1 Conclusiones

Durante la investigación, se encontró que:

- Los canales de comunicación y socialización así como la forma de como se está llevando la Gestión y Liderazgo en Valores dentro de la Institución no son los más adecuados debido a la falta de un liderazgo democrático que escuche la opinión de los empleados, padres y alumnos y debido a que ellos no se sienten comprometidos en las áreas de gestión, administración y liderazgo de la Institución.
- La Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson está dispuesta e interesada en el mejoramiento de su gestión como Institución porque se evidenció un deseo grande para desarrollar valores en todos sus educandos.
- La Unidad Educativa evangélica T.W. Anderson cuenta con las herramientas escritas de cómo llevar adelante la Gestión y Liderazgo en Valores.
- Los documentos están dispersos en varios departamentos y son de uso exclusivo de unos pocos (véase la Tabla No.6 Matriz FODA: Debilidades). Por esta razón, la Institución está trabajando en una oficina de archivo centralizado y de difusión de las normas y planes institucionales, especialmente para orientar a los nuevos profesores.
- Los documentos de Gestión pertenecientes a la Institución no están actualizados, ya que estos pertenecen al Reglamento Interno elaborado para el año 2003-2006.

7.2 Recomendaciones:

- Es necesario una revisión de los documentos para unificar todo lo concerniente a la gestión del liderazgo en valores.
- Se sugiere recolectar de todos los departamentos de la Institución todos los documentos existentes, no importa el año de elaboración, ya que servirán de respaldo y de material de consulta.
- Se recomienda identificar el liderazgo que se está desarrollando para ver si este está moviendo efectivamente la labor de la Institución. De no ser así, es necesario que la Institución defina qué tipo de liderazgo ayudará al logro del fomento de los Valores.
- Es recomendable la elaboración de una Malla de Formación de Valores para que la Institución precise los procesos, actividades, y recursos responsables del liderazgo en valores.
- La institución debe tomar en cuenta a todos los participantes que incluyen Autoridades, Docentes, Personal Administrativo, Personal de Servicio, Alumnado y Padres de familia para la fomentación de la Gestión, Liderazgo y Valores.
- La Institución debe determinar los mejores mecanismos de comunicación entre los diferentes participantes para la adecuada interiorización de los Valores que se quiera desarrollar.
- Se debería tener en claro las funciones de cada área, en especial en el nivel Directivo, ya que es allí donde empieza el reconocimiento de la necesidad de una gestión planificada que facilite y oriente apropiadamente la Gerencia educativa para desarrollar un eficaz Liderazgo en Valores.

8. PROPUESTA DE MEJORA

1. *Título de la Propuesta*

Mejoramiento de la gestión del Liderazgo y la aplicación de Valores en la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson en los dos próximos años.

2. *Justificación*

Razones

La educación moderna demanda una revisión de la gestión, del liderazgo y de los valores que forman a los seres humanos e instituciones. Por tanto, cualquier aporte que se realice por parte de los educadores de vocación es bien venido y motiva para realizar este trabajo, ya que la Unidad Educativa Anderson, con más de 65 años de servicio, está buscando su renovación hacia la excelencia educativa. Con este breve preámbulo, es relevante mencionar que esta propuesta busca proveer herramientas que permitan un mejoramiento y fortalezcan lo bueno que existe en la Unidad Educativa Anderson, desechando las falencias encontradas en la institución. En otras palabras, esta propuesta busca que se dé un win/win de todos los que hacen la prestigiosa Unidad Educativa Anderson.

3. *Objetivos de la propuesta*

DE LA GESTIÓN

- a. Mejorar la Gestión que promueva y desarrolle un Liderazgo democrático con claros procesos de manera que todos los estratos de la Institución lo entiendan y lo apropien para una mejor aplicación de los valores cristianos en la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson en el año lectivo 2012 – 2013.

- b. Organizar, actualizar y socializar los documentos como el Manual de Organización, POA, PEI, Código de Ética, Plan Estratégico y Reglamento Interno.
- c. Elaborar la malla curricular de la Formación con Valores mediante las actividades que faciliten la aplicación de una Gestión del Liderazgo y Valores de acuerdo con los principios de la institución.
- d. Desarrollar talleres de socialización con el personal docente, alumnos, padres de familias y quienes forman parte de la institución.

Estas herramientas y actividades se las aplicaría al principio del segundo trimestre, luego de una presentación y aprobación por parte de las autoridades.

DEL LIDERAZGO

- e. Desarrollar, junto con las autoridades de la Institución y los directores de áreas, un plan para la formación de un Liderazgo eficaz que aplique adecuadamente las teorías del Liderazgo señaladas en la sección 3.1.2
- f. Elaborar un programa de monitoreo para saber cómo se está desarrollando la Gestión en Liderazgo y Valores. Este programa estará dirigido hacia los profesores, estudiantes y padres de familia, ya que ellos son quienes reciben directamente el mejoramiento del liderazgo de la institución. Adicionalmente, este plan se lo llevará a cabo desde mediados del segundo trimestre y continuará en el nuevo año lectivo.
- g. Evaluar la aplicación de las herramientas presentadas para que exista una correcta Gestión del Liderazgo y Valores. Esta evaluación se recomienda realizarla al final del año lectivo y posteriormente cada semestre.

DE LA APLICACIÓN DE LOS VALORES

- h. Fortalecer el Departamento de Educación Cristiana para que planifique y actualice la malla curricular de la Formación con Valores y aplique su plan a partir del año lectivo 2012-2013.

4. ACTIVIDADES

- Revisión y actualización de los documentos de la institución, enfocándose en los apartados que contengan lo referente Liderazgo y Valores. Esto se realizará hasta el mes de octubre en coordinación con el Rector, Vicerrector, Director Educación Básica, Pastor y un miembro de la Fundación Anderson. Para esta revisión y actualización se deberán realizar reuniones conjuntas una vez por semana, con una duración de tres horas, debido a que la información que se va a revisar es extensa. La actualización final de la información debe ser aprobada por la Fundación; por tanto, se presentará un primer borrador a inicios del segundo trimestre. Si existiera cambios, se deberá realizar una nueva reunión para realizar los respectivos ajustes; y así, presentar los documentos finales. En fin, esta revisión y actualización será realizada en el primer trimestre.
- Ubicación de la información revisada y actualizada en un departamento donde sea accesible la información para ser utilizada cuando sea requerida.
- Socialización de la información revisada y actualizada, en especial en lo que se refiere a la Gestión en Liderazgo y Valores. Esta socialización se realizará en el segundo trimestre.
- Realización del taller El Liderazgo Efectivo, el cual será dictado para los miembros de la Fundación, autoridades y directores de áreas. Este taller será dictado en el segundo trimestre.
- Retiro enfocado en el cómo saber trabajar en Equipo y Resolución de Conflictos, el cual será dictado para los miembros de la Fundación, autoridades y directores de áreas. Este retiro también se lo realizará en el segundo trimestre.

- Conjuntamente con las autoridades, se elaborará un programa de monitoreo que permitirá observar la aplicación de un liderazgo acorde con los cambios que se están sugiriendo. Además, se verificará el uso adecuado de los documentos para la Gestión en Liderazgo y Valores. Este programa está dirigido a los profesores, alumnos y padres de familia, los cuales reflejan el tipo de liderazgo que tiene una institución. Durante los dos últimos meses del año lectivo 2012-2013 se realizará el monitoreo. Pero también se lo hará a inicios del siguiente año lectivo.
- Evaluación de la propuesta de mejoramiento de la Gestión en Liderazgo y Valores. Esta evaluación se realizará en dos etapas. La primera etapa se realizará a finales del tercer trimestre, y con los resultados obtenidos se implementarán los cambios necesarios. La segunda etapa se llevara a cabo a mediados del primer trimestre del año lectivo 2013 – 2014.

5. Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa T.W. Anderson se encuentra en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, ubicada en el sector Norte, entre las calles. Isla Isabela s/n y Av. Gaspar de Villarroel. Esta Institución ofrece sus servicios a alumnos que provienen de la ciudad de Quito, Valle de los Chillos, Calderón, Machachi y Cumbayá.

6. Población Objetivo

La población en la cual se aplicará esta investigación serán Autoridades, Directores de Áreas, Personal Docente, Estudiantes y Padres de Familia.

7. Sostenibilidad de la propuesta

Humanos

De la Institución: incluyen Miembros de la Fundación, Autoridades, Directores de Áreas, Personal Docente, Estudiantes y Padres de Familia.

De fuera de la institución: conferencistas y Facilitadores de El Refugio.

Tecnológicos

Computadoras, Proyector, Elmo, Internet, Pantalla interactiva.

Físico

Dependencias de la institución, Hacienda El Refugio

Económicos

Fondo designado por la institución a este proyecto

Organizacionales

Respaldo de la Unidad Educativa T.W. Anderson y Misión Mundo Juvenil Internacional.

8. Presupuesto

El proyecto tendrá un gasto aproximado de USD 1000, los cuales se distribuirán como se indica en la siguiente tabla:

Tabla no. 25
Presupuesto para el proyecto recomendado

RUBRO	CANTIDAD
Retiro	350
Taller	350
Refrigerios	100
Material extra	200
TOTAL	1.000

Fuente: Ivet Castro

9. Cronograma

El cronograma que se cumplirá y será la base de todo el proyecto se indica en la tabla 26 de la siguiente página.

Tabla no. 26
Cronograma de actividades

Fechas	Actividades	Responsables
<p>Año 2012 Primer Trimestre</p> <p>Septiembre</p> <p>Noviembre</p> <p>Diciembre</p>	<p>-Revisión y actualización de documentos. Reuniones semanales.</p> <p>-Elaboración de la Malla de Formación de Valores. Reuniones Semanales</p> <p>-Revisión del primer borrador de los documentos de la institución.</p>	<p>Rector, Secretaria General de la Institución</p>
<p>Año 2013 Segundo Trimestre:</p> <p>Enero</p> <p>Enero 13</p> <p>Febrero 16 y 17</p> <p>Marzo</p>	<p>-Segunda semana, entrega del trabajo final a los miembros de la Fundación.</p> <p>- Socialización de los nuevos documentos a todo el personal de la Institución.</p> <p>- Ubicación en el departamento donde reposarán los documentos de la institución.</p> <p>- Taller Liderazgo Efectivo.</p> <p>- Retiro Trabajo en Equipo y</p>	<p>Fundación. Rector y Vicerrector</p> <p>- Fundación Vicerrector</p> <p>-Comité gestión:</p>

	<p>Resolución de Conflictos.</p> <p>- Monitoreo del programa de mejoramiento en Gestión en Liderazgo y Valores.</p>	<p>Delegado Fund., Rector, Director Ed. Básica</p>
<p>Tercer Trimestre:</p> <p>Mayo</p> <p>Julio</p>	<p>- Primera evaluación del programa implementado en el mejoramiento en Gestión en Liderazgo y Valores</p> <p>- Reajustes o cambios que se hayan presentado después de la evaluación.</p>	<p>- Comité de Gestión</p>
<p>Año lectivo 2013-2014</p> <p>Primer Trimestre:</p>	<p>- Evaluación del programa implementado</p>	<p>- Comité de Gestión</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Albi, E., González, J. & López, C. (1997). *Gestión pública: Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel.
- Casal, L. (2006). *Gestión de proyectos* (1a. ed.). España: Ideas Propias Editorial.
- Casas, M. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Carpi, A. & Egger, A. E. (2008). Métodos de investigación: Descripción. *Visual Learning*. Recuperado de http://www.visionlearning.com/library/module_viewer.php?mid=151&l=s
- Codina, A. (2004). *Habilidades gerenciales*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>
- Definición de código de ética* (2008). Recuperado el 6 de mayo de 2013, de <http://definicion.de/codigo-de-etica/>
- Definición de plan operativo* (s.f.). Recuperado el 6 de mayo de 2013, de <http://definicion.de/plan-operativo/>
- Díaz, M., Mota, J. & Tobar, J. (2008). *Gestión y tecnología*. Puerto Cabello: Universidad Nacional Experimental Simon Rodriguez.
- Garay, L., Zababurú, L., Marañón, M., Morales, S., Palacios, L. & Roger, M. (2004). *Educación en valores*. Lima: Facultad de Educación.
- Gento, M. (1998). *Gestión y supervisión de centros educativos*. San José: EUNED.

Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos.

Biblioteca Virtual en Salud, y Care, 11. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales: Habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones, Ltda.

Haggai, J. (2001). *El Líder* (2a. ed.). Texas: Mundo Hispano.

Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Mc Graw Hill, Interamericana.

López, A. (2011) *Liderazgo: Definición, características y tipos de liderazgo*.

Recuperado de http://www./angelfire.com/wizard2/ alopez/ pagina nueva_1.htm

Macha. R. (2006) *La gerencia educativa eficaz*. Lima: Escuela de Arte y Diseño Orval.

Massey, M. (1979). *The people puzzle: Understanding yourself and others*.

Michigan: Reston Pub, Co.

Maxwell, J. (2006). *Desarrolle el líder que está en usted*. Argentina: Editorial Caribe.

Moller, R. (2006). *Transporte urbano y desarrollo sostenible en América Latina* (1a ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.

Munch, L., Galicia, E., Jimenez, S., Patiño, F. & Pedronni, F. (2010).

Administración y planeación de instituciones educativas. México: Editorial Trillas.

- Pei importancia.* (2010). Recuperado el 6 de mayo de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pei-Importancia/1161814.html>
- Plan estratégico.* (2007). Recuperado el 6 de mayo de 2013, de <http://manualesydefiniciones.blogspot.com/2007/04/plan-estrategico.html>
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica: En competencias para la profesionalización de la gestión educativa, módulo 2.* Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Publicaciones Vértice (2008). *Gestión de proyectos* (2a. ed.). Málaga: Autor.
- Ramirez, C. (2002). *Fundamentos de administración* (2ª. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones, Ltda.
- Robbins, P. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (3a. ed.). México: Pearson Education.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización.* México: Autor.
- Tello, N. (1998). *Rediseñando el futuro: Retos que exigen nuevas respuestas.* México: Plaza y Valdez editores.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10, 66.
- Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (2009). *Sobre el alcance e importancia del liderazgo gerencial.* Recuperado de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/sobre-el-alcance-e-importancia-del-liderazgo-gerencial-1072870.html>

Vidal, M., Durán, F. & Pujal, N. (2008). *Gestión educativa*, 1-22. Recuperado de <http://www.scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf>

APÉNDICES

ANEXO 1



Unidad Educativa Evangélica

THEODORE W. ANDERSON

CODIGO DE CONVIVENCIA

2. DATOS INFORMATIVOS DEL PLANTEL

2.1. Institución: **UNIDAD EDUCATIVA T. W. ANDERSON**

2.2. Parroquia: **CHAUPICRUZ**

2.3. Provincia: **PICHINCHA**

2.4. Cantón: **QUITO**

2.5. UTE: **2**

2.6. Nombre del Rector: **MSc. Fidel Cárdenas Jácome**

2.7. Número de maestros: **70**

2.8. Número del personal administrativo y de servicio: **11**

2.9. Número de estudiantes:

- Primaria 271
- Secundaria 531
-

2.10 Supervisor del establecimiento: **Mag Bolívar Vaquero**

2.11. DIRECTIVA DE CONSEJO ESTUDIANTIL

Presidente	Sr. David Antonio Godoy Soria
Vicepresidente	Sr. Jorge Augusto Alcívar Pozo
Secretario	Sr. Daniel Steven Muñoz Neira
Tesorera	Srta. Verónica Andrea Caizapanta
1er Vocal principal	Srta. Margarita Burbano Briones
2do Vocal principal	Srta. Jazmín Rivera Toaquiza
3er vocal principal	Srta. Alejandra Santamaría Liger
1er vocal suplente	Sr. Xavier López Méndez
2do vocal suplente	Sr. Jhonatan Espinosa Miño
3er vocal suplente	Sr. José Salguero Ruíz

2.13. VIGENCIA DEL CODIGO DE CONVIVENCIA

A partir del momento de su aprobación.

3. MISIÓN INSTITUCIONAL

Somos una obra educativa evangelizadora que desde la perspectiva cristiana buscamos formar integralmente a niños, adolescentes y jóvenes ecuatorianos y extranjeros. Nos apoyamos en la espiritualidad y ejemplo de Jesucristo, en el

liderazgo y espíritu pionero de nuestros maestros, en la implementación de recursos académicos y tecnológicos avanzados que den respuesta a las necesidades del mundo actual.

4. VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser una institución piloto, próspera y autónoma de alto nivel académico, disciplinario y espiritual, que brinde una educación en todos los niveles, desde el Centro de Desarrollo Infantil hasta el Nivel Superior, que proporcione una educación integral con una sólida base bíblica y formación del carácter y valores.

5. ANTECEDENTES (acuerdo Ministerial disponiendo la construcción del Código de convivencia.)

En respuesta al ACUERDO No 182 Art. 1 al 17 se desarrolla el Código de Convivencia para la Unidad Educativa Evangélica T. W. Anderson, tomando en consideración la realidad social, ideológica de quienes formamos parte de esta institución, con la finalidad de aplicar un modelo de vida escolar propio para nuestro plantel y fomentar en la Comunidad Educativa el cumplimiento cabal de deberes y el ejercicio de derechos en base a concienciación, diálogo y acuerdo mutuo, establecidos en el Código de convivencia.

6. JUSTIFICACIÓN (propósito)

El Código de Convivencia está dirigido a la Comunidad de la Unidad Educativa T. W. Anderson de la ciudad de Quito, cuyo propósito es, contribuir a la

seguridad y respeto de cada uno de los derechos de quienes conforman la comunidad educativa.

Además de fortalecer el desarrollo integral de docentes, estudiantes y padres, quienes conforman la comunidad educativa, a través de una convivencia enmarcada en la participación y desempeño de las obligaciones y derechos para alcanzar una educación de calidad.

7. DERECHOS DE LAS AUTORIDADES

Las autoridades tenemos derecho a:

1. Recibir el apoyo y comprensión por parte de los estudiantes, padres de familia, con la finalidad de alcanzar la realización de planes y proyectos institucionales.
2. A ejercer las funciones dentro de un marco de respeto, armonía y consideración. Por parte de los miembros de la comunidad educativa.
3. A ser escuchados y respetadas las opiniones vertidas sobre temas afines al cargo.
4. Participar en representación del plantel en los diferentes eventos organizados dentro o fuera de la institución.
5. Ser tratados con respeto dentro y fuera de la institución.
6. Tenemos derecho a gozar de un tiempo ininterrumpido de vacaciones anualmente.
7. A ser capacitados en todo tiempo, para realizar una trabajo eficiente.
8. Tenemos derecho a solicitar informes escritos a todos los estamentos, funcionarios, docentes, personal administrativo y de apoyo.

DEBERES DE LAS AUTORIDADES

Son deberes de las autoridades:

1. Velar por el bienestar de la comunidad educativa sin distinción.
2. Guiar a la Institución con eficiencia, paciencia, honestidad, liderazgo y fundamentos de administración para elevar el prestigio del plantel.

3. Tratar los asuntos administrativos y profesionales con certezas, alejadas de apreciaciones personales o subjetivas.
4. Respetar la individualidad y derechos de cada uno de los alumnos, docentes y padres de familia.
5. Crear un ambiente adecuado para el desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
6. Estimular los logros obtenidos dentro del ámbito pedagógico, cultural y social de alumnos y maestros.
7. Fomentar el buen trato entre docentes, alumnos y padres de familia.
8. Contribuir en el desarrollo de hábitos y buenas costumbres bajo el principio de equidad.
9. Reconocer el buen desempeño de los estudiantes en el aula de clase y fuera de ella.
10. Reconocer de forma pública el buen desempeño de los docentes en el área académica profesional.
11. Mantener un alto grado de ética profesional y moral.
12. Realizar los llamados de atención correspondientes con altura y sin favoritismos.
13. Escuchar y respetar las sugerencias emanadas por parte de los padres de familia.
14. Respetar los credos, creencias y etnias de aquellos que conforman la comunidad educativa.

8. DERECHOS DE LOS DOCENTES

Los maestros tenemos derecho a:

1. Gozar del respeto de nuestras autoridades, compañeros y alumnos.
2. Esperar una actitud responsable y positiva hacia el estudio de parte de los alumnos.
3. Debe contar con el acceso a instalaciones y material didáctico para un adecuado desempeño profesional.
4. Ser escuchado, y sus ideas respetadas.
5. Es importante contar con un ambiente de trabajo de paz y armonía.
6. Tener capacitación permanente en el modelo pedagógico.
7. Contar con el acceso a las últimas tecnologías.
8. Tenemos derecho a contar con la cooperación y apoyo de los compañeros de labores, alumnos, autoridades y padres de familia, para la elaboración de los distintos proyectos pedagógicos.
9. Tiene derecho a exigir una actitud responsable y positiva hacia el estudio de parte del alumnado.

10. Enseñar y trabajar en una atmósfera armoniosa, productiva y libre de presiones.

DEBERES DE LOS DOCENTES

Los docentes tenemos las siguientes responsabilidades

1. Cumplir con la jornada laboral determinada.
2. Respetar las ideas de los estudiantes.
3. Cumplir con responsabilidad sus obligaciones en calificar, entregar y corregir tareas.
4. Ser imparcial al momento de evaluar a un estudiante.
5. Brindar el tiempo requerido para los alumnos que presentan dificultades académicas.
6. Responder las inquietudes de padres de familia o estudiantes con respecto al área pedagógica.
7. Brindar un buen trato a quienes conforman la comunidad educativa.
8. Ser ejemplo de comportamiento y buenas costumbres.
9. Respetar la dignidad e integridad de los alumnos.
10. Enseñar los principios Bíblicos en los cuales se basa la educación en la Institución.
11. Comunicar con diligencia y oportunamente a los padres de familia los logros y las dificultades de sus representados.
12. Controlar y participar en el orden y disciplina durante la clase y fuera de ella, valiéndose de estímulos y correctivos necesarios.
13. Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por Educación Cristiana, DOBE e Inspección.

9. DERECHOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo contamos con los siguientes derechos:

1. El personal administrativo tenemos derecho a contar con instalaciones y materiales para su desempeño profesional
2. Tenemos derecho a ser tratados con consideración por parte de nuestros compañeros, autoridades, alumnos y padres de familia.

3. A ser escuchados y nuestras ideas tomadas en cuenta para el mejor desarrollo de la institución.
4. A ser tratados con respeto en nuestra dignidad y profesionalismo.
5. Tenemos derecho a solicitar certificaciones referentes a la labor que desempeña.
6. Tenemos derecho a gozar de un tiempo ininterrumpido de vacaciones anualmente.
7. A nuestro tiempo de almuerzo
8. Contar con un ambiente de trabajo de paz y respeto, que nos permita ejercer las labores con eficacia.
9. Tenemos derecho a solicitar la colaboración de los compañeros a fines al cargo que desempeña.
10. A recibir información ajustada a las leyes y reglamentos sobre asistencia, atrasos y faltas al trabajo.

DEBERES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Son deberes y responsabilidades del personal administrativo y de servicios:

1. Realizar las tareas encomendadas con diligencia.
2. Mantener la confidencialidad de las calificaciones y otras observaciones inherentes a los miembros de la comunidad educativa.
3. Respetar y cumplir con el horario establecido para sus actividades.
4. Mantener buenas relaciones con el personal docente, autoridades, alumnos y padres de familia.
5. Desempeñar nuestras funciones de manera eficiente.
6. Atender al público en general sin distinción.
7. Presentar una buena imagen personal en su jornada laboral.
8. Tratar a las personas con respeto y cordialidad.
9. Responder a las inquietudes de los miembros de la comunidad educativa con claridad y respeto.
10. Ser ejemplo de los principios y normas morales requeridas de acuerdo a los principios bíblicos de la institución.
11. Respetar, comprender y prestar ayuda inherente a sus funciones, en beneficio de las actividades de los estudiantes, padres de familia y autoridades del plantel.
12. Asistir responsablemente a cursos, seminarios y talleres de capacitación.

10. DERECHOS DEL PERSONAL DE APOYO

El personal de apoyo contamos con los siguientes derechos:

1. El personal de apoyo tenemos derecho a contar con materiales para un mejor desempeño profesional
2. Tenemos derecho a ser tratados con consideración por parte de nuestros compañeros, autoridades, alumnos y padres de familia.
3. A ser tratados con respeto en nuestra dignidad y profesionalismo.
4. Tenemos derecho a gozar de un tiempo de vacaciones anualmente.
5. A nuestro tiempo de almuerzo
6. Contar con un ambiente de trabajo de paz y respeto, que nos permita ejercer las labores con eficacia.
7. Tenemos derecho a solicitar la colaboración de los compañeros a fines al cargo que desempeña.
8. A recibir indicaciones ajustadas a las leyes y reglamentos sobre asistencia, atrasos y faltas al trabajo.

DEBERES DEL PERSONAL DE APOYO

Son deberes y responsabilidades del personal de apoyo:

1. Realizar las tareas encomendadas con diligencia.
2. Respetar y cumplir con el horario establecido para sus actividades.
3. Mantener buenas relaciones con el personal docente, autoridades, alumnos y padres de familia.
4. Desempeñar nuestras funciones de manera eficiente.
5. Presentar una buena imagen personal en su jornada laboral.
6. Tratar a las personas con respeto y cordialidad.
7. Ser ejemplo de los principios y normas morales requeridas de acuerdo a los principios bíblicos de la institución.
8. Respetar, comprender y prestar ayuda inherente a sus funciones, en beneficio de las actividades de los estudiantes, padres de familia y autoridades del plantel.
9. Mantener en orden cada una de las áreas de la institución.

11. DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes tenemos derecho a:

1. Contar con seguridad emocional, física y psicológica dentro de la institución.
2. Respeto a nuestras ideas, religión y cultura.
3. Elegir la especialidad con la que nos sintamos seguros/as para el bachillerato.
4. Contar con ambientes de trabajo saludables, de paz y armonía.
5. Contar con materiales e infraestructura adecuada para nuestro desempeño académico.
6. Participar en el proceso de aprendizaje de forma activa.
7. A no ser maltratado física, verbal o psicológicamente.
8. Contar con el respeto de sus compañeros y maestros.
9. Ser escuchados con respeto y que se escuchen nuestras ideas y propuestas.
10. Desarrollar nuestras habilidades a través de la participación en actos sociales y culturales.
11. Formular preguntas y disipar inquietudes por medio de los maestros o autoridades.
12. Contar con la privacidad y confidencialidad en temas relacionados a nuestra persona.
13. Ser evaluado sin favoritismos de ninguna clase.
14. Obtener una educación de calidad.
15. Solicitar la presencia de los maestros en la jornada académica.
16. Tener maestros justos, amables, responsables de alta calidad humana y profesional, que sean un ejemplo a seguir.

DEBERES DE LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes tenemos las siguientes responsabilidades;

1. Permanecer durante toda la jornada de clases.
2. Desarrollar y entregar las tareas u obligaciones asignadas por sus maestros y autoridades.
3. Informar de su inasistencia a clases y entregar la justificación correspondiente.
4. Respetar a sus autoridades, maestros y personal que labora en la institución.
5. Participar de manera activa en los eventos sociales y culturales dentro y fuera del establecimiento.
6. Comportarse de manera correcta, de acuerdo a los principios bíblicos que la institución requiere.
7. Cuidar de los recursos, materiales, muebles e inmuebles que ofrece el plantel.

8. Asumir con responsabilidad los daños que yo efectué en la institución, pagándolos o reparándolos.
9. Entregar a su representante todas las notificaciones enviadas por parte de la institución.
10. Cumplir con las normas disciplinarias establecidas en la institución.
11. Entregar sus tareas y demás obligaciones académicas en los horarios y tiempos establecidos por los maestros.
12. Representar a la institución de manera eficaz y con toda ética, en cada actividad programada fuera de la misma.
13. Evitar cualquier actividad que coarte los derechos de los otros estudiantes.

12. DERECHOS DE LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Los padres tenemos derecho a:

1. Elegir para nuestros hijos la educación acorde a sus creencias y principios.
2. Exigir el cumplimiento de la jornada de trabajo a los maestros y representados.
3. Conocer el proceso académico que se llevará con su representado.
4. Ser notificado de las dificultades académicas, disciplinarias o emocionales de su representado.
5. A ser atendido por los maestros para disipar dudas acerca del rendimiento.
6. Conocer y controlar la asistencia de nuestros representados al plantel.
7. Estar alerta acerca del trato que recibe mi hijo en la institución por parte de los maestros, compañeros y autoridades.
8. Participar en los eventos académicos realizados por la institución o fuera de ella.
9. Solicitar excepciones en el tratamiento de mi representado en el caso de que éste presente problemas de salud, seguridad o asistencia social, siempre que dicha limitación pueda ser justificada o certificada.

DEBERES DE LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA

1. Velar por la seguridad de mi representado dentro de la institución.
2. Realizar un seguimiento del cumplimiento de las obligaciones mi hijo en casa.

3. Asistir de forma permanente a la institución, para conversar con los maestros acerca del progreso académico.
4. Proveer los materiales requeridos por mi hijo/a para su desempeño académico.
5. Apoyar a la institución en el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas.
6. Cooperar en las actividades pedagógicas, sociales y culturales que la institución organice.
7. Presentar las justificaciones necesarias en caso de faltas a la institución de nuestro representado.
8. Asistir puntualmente a los llamados realizados por los maestros o autoridades.
9. Mantener constante comunicación con el área de Inspección y tutoría.
10. En caso de requerir permiso para mi representado, acercarme personalmente a la institución.
11. Mantener el respeto y buenas relaciones con los docentes y autoridades del plantel.
12. Proporcionar a mi hijo/a un ambiente de respeto, confianza, afecto, comprensión haciendo del hogar un lugar agradable y no recargarle de trabajo que le impida el cumplimiento de sus labores escolares.

ANEXO 2

PLAN OPERATIVO 2009-2010

RECTORADO

1. MEJORAR LA CALIDAD DEL DISEÑO Y DEL DESARROLLO CURRICULAR

1.1	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
1.1.1	Revisión y actualización curricular de planes y programas	Reformular programas en concordancia con el marco curricular del ministerio. Desagregar y agregar contenidos conceptuales sobre la base de mínimos obligatorios.	Elaborar programas de estudios de acuerdo a los diversos análisis realizados con anterioridad. Readecuación de programas de acuerdo al nuevo bachillerato. Evaluación de impacto de programas.	Agosto a Mayo	Vicerrector Directores Directores de áreas. Profesores	Programas del Ministerio Programa institucional. PEI
1.1.2	Incorporación de	Seleccionar competencias, objetivos y	Consensuar las competencias, objetivos y destrezas entre los profesores de las	Agosto a Septiembre	Vicerrector	Programas

	competencias, objetivos y destrezas transversales en el (PCI-PUE)	destrezas en concordancia con los valores y principios establecidos en el PEI	áreas. Fijar porcentaje de objetivos por área y asignatura Elaborar procesos de desarrollo de destrezas		Directores Directores de áreas. Profesores	PEI Programa del Bachillerato
1.2	PRÁCTICAS DOCENTES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
1.2.1	Diseño de evaluación diagnóstica de	Delimitar los aprendizajes esperados en cada asignatura y/o nivel considerados imprescindibles para la construcción de nuevos	Determinar y evaluar los aprendizajes esperados a modo de diagnóstico en cada asignatura y/o niveles, al inicio del año como requisito fundamental para cada uno de los niveles.	Agosto Septiembre (Inicial)	Directores de áreas y niveles DOBE Cuerpo docente	Programas PEI Red de aprendizajes

	prerrequisitos	aprendizajes en el ámbito del conocimiento y del desarrollo de habilidades	<p>Evaluar los aprendizajes esperados al final de cada trimestre, considerados como prerrequisito para la etapa siguiente.</p> <p>Determinar los prerrequisitos para los alumnos que postulen a diferentes niveles en los cuales surja la oferta.</p> <p>Elaboración de instrumentos de evaluación diagnóstica.</p> <p>Elaboración de instrumentos de evaluación trimestral.</p>	Fines del primero, segundo y tercer trimestre		esperados Resultados de evaluación diagnóstica o de resultados por curso y/o nivel
1.2.2	Diseño e implementación de un programa de estrategias para	Planificar períodos y estrategias de nivelación en las diferentes asignaturas y/o niveles por trimestre de acuerdo con los diagnósticos realizados.	<p>Determinar períodos de reforzamiento por nivel, áreas y asignaturas de acuerdo a las necesidades y, a la realidad de cada nivel.</p> <p>Aplicar estrategias permanentemente en el aula que contribuya a la nivelación de los alumnos.</p>	Al inicio y final cada trimestre	Directores de área y Profesores	Resultados de evaluación trimestral por curso y/o nivel

	nivelación		Evaluar los aprendizajes alcanzados en el período de nivelación.			
1.2.3	Mejoramiento de las metodologías	Elaboración de un plan de mejoramiento de las metodologías de acuerdo a las necesidades y la naturaleza de cada asignatura. Implementación de programa Innovación educativa en toda la Unidad.	Planificar trabajos en equipo por asignatura con el fin de reforzar el trabajo de aula que permita el desarrollo de habilidades y competencias. Reuniones de trabajo con especialistas afines de la especialidad. Elaboración de microproyectos para la implementación y aplicación de la investigación. Aplicación del programa de reforma e	Durante el año lectivo I trimestre II trimestre III trimestre	Rector Vicerrector Directores de áreas y niveles. Profesores	Necesidades planteadas por los profesores Talleres y cursos Evaluación Institucional

			innovación.			
1.3	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
1.3.1	Mejoramiento de los diseños y prácticas de la evaluación	<p>Revisar y modificar las prácticas evaluativas.</p> <p>Revisar y modificar el reglamento de evaluación.</p> <p>Planificar y programar un curso taller de elaboración de instrumentos de evaluación</p>	<p>Realización de un curso taller sobre la evaluación en el contexto de la reforma educacional.</p> <p>Validación de Instrumentos de evaluación.</p> <p>Elaboración, difusión y aplicación del reglamento de evaluación.</p> <p>Realización de un curso taller de elaboración de instrumentos de evaluación.</p>	<p>Septiembre</p> <p>Marzo</p>	<p>Rector</p> <p>Vicerrector</p> <p>Directores</p> <p>Docentes de aula</p> <p>Directores de área y niveles</p>	<p>Programas de estudios</p> <p>Red de aprendizajes esperados</p> <p>Instrumentos de evaluación</p>
1.3.2	Diseño e implementación	Elaboración de un plan de evaluación de	Determinar estrategias de evaluación de competencias y objetivos transversales.	1er trimestre	Vicerrector	<p>Apoyo técnico</p> <p>Ideario de</p>

	ntación de la evaluación de competencias y objetivos transversales, considerando lo que plantea al respecto el Ministerio de Educación y la experiencia y realidad de nuestro establecimiento	Aplicación de un plan que permita la evaluación de competencias y objetivos transversales.	2do trimestre Junio	Docentes de aula Directores de área y niveles Orientación	Convivencia Escolar. PEI Programas de estudios de la UEA	
1.4	DESARROLLO PROFESIONAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
1.4.1	Creación de un programa de desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades y a los recursos existentes, que permita desarrollar las	Elaboración de un programa de desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades y a los recursos existentes, que permita desarrollar las	Actualización de la información de necesidades y requerimientos. Elaboración de un programa de desarrollo profesional permanente de acuerdo al diagnóstico realizado	Septiembre-Diciembre Enero -	Rector Vicerrector Directores Directores de área y	Cursos, talleres, seminarios. Programa de Educación Continua.

	profesional permanente	competencias a través de las labores habituales y propias del profesor	Aplicación gradual del programa, en los diferentes niveles y/o Asignaturas Evaluación del programa de desarrollo profesional permanente	Marzo Abril - Mayo 2010	niveles Dirección financiera	Departamento de Capacitación. Financieros
1.4.2	Implementación de un programa de actualización de educación continua	Elaboración de un programa de educación continua que considere actualización de conocimientos propios de una asignatura, o temas pedagógicos propios del quehacer especialmente en el aula.	Suscripción de convenios de colaboración con el Programa de Educación Continua para el Magisterio de la UEA y con otras instituciones, según diagnóstico de capacitación. Participación activa de al menos un 15% de los docentes en programas de educación continua	Septiembre Enero Junio	Vicerrector Directores de áreas y niveles Dirección financiera	Diagnóstico de capacitación. Presupuesto 2010.

1.4.3	Diseño de un programa de investigación educativa a investigar a nivel educativo experimental del establecimiento.	Elaboración de una propuesta programática de investigación educativa, que contribuya a generar nuevos conocimientos y de sentido la naturaleza experimental del establecimiento.	Evaluar los proyectos de investigación que se han realizado, en al menos los dos últimos años a modo de diagnóstico de acuerdo a la pertinencia que tienen respecto al nuevo PEI. Presentación de un programa de investigación educativa de acuerdo a los requerimientos y necesidades del establecimiento y del PEI.	De octubre a Mayo	Rector Vicerrector Directores Directores de área y niveles	Información bibliográfica y otra existente sobre el tema
-------	---	--	--	-------------------	---	--

2. IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN QUE ASEGURE LA VIABILIDAD EN EL TIEMPO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

2.1	Gestión Administrativa	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
2.1.1	Creación de un conjunto de recursos organizativos, normativos y técnicos para apoyar, simplificar y optimizar la gestión	Realización de una reingeniería de los procesos de gestión administrativa y pedagógica. Racionalización de la oferta de cursos por nivel de acuerdo a la matrícula vigente y a criterios de óptimo funcionamiento para efectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje, Diseño de políticas en torno al ingreso y	Informe de número de alumnos por curso y por nivel. Definición de criterios de optimización de recursos: Humanos, Pedagógicos, De infraestructura y/o Físicos Establecer deberes y obligaciones de padres y apoderados de acuerdo a los requisitos predeterminados, que favorezcan permanencia del alumno. Establecer procedimientos de admisión y selección de alumnos para los diferentes niveles Informe técnico de racionalización del uso de infraestructura existente Determinación de factibilidad: redefiniciones, adecuaciones de distributivos y horarios.	Durante el año lectivo Septiembre- Octubre	Rector Vicerrector Directores Equipo de Gestión. Dirección Financiera	Normativas ministeriales y municipales Política Institucional Distributivo

		permanencia de los alumnos.				
2.1.2	Creación de un programa de optimización de recursos referentes al desarrollo del currículo	Elaboración de un programa gradual y sistemático de optimización de recursos materiales Mejoramiento de los procesos administrativos pedagógicos desde una óptica técnica	Implementación de un plan de ahorro energético Optimización de recursos de bienes muebles y digitales Readecuación de inventarios en los laboratorios y bibliotecas. Acciones informativas para el proceso de pago de las pensiones	Septiembre-Junio	Rector Vicerrector Directores Equipo de Gestión. Dirección Financiera	Normalización Política Institucional Reglamento interno Ley de educación
2.1.3	Potenciación del uso de la Web de la UEA.	Potenciar el uso de la Web y de la Intranet y la adecuación de un	Capacitar a los docentes. Mejorar el portal de la UEA para que sea un medio potencial de servicio al	I trimestre	Rector Vicerrector Dirección financiera	Ordenadores Financieros Contratos

		portal de la UEA como un medio de comunicación efectiva y real	usuario, para la comunidad. Uso de la página Web y la Intranet, para que se considere, y se use como un medio efectivo y real de comunicación Implementación de módulos de información académica para alumnos y padres, vía Intranet	II trimestre III trimestre	Sistemas	
2.1.4	Establecimiento de un sistema de difusión de los resultados y proyectos de la UEA	Mejorar un sistema de difusión de las actividades pedagógicas que se realizan en la UEA	Desarrollo de cuadernos de trabajo de discusión pedagógica Redefinición de la publicación de la revista institucional Recopilación de información para memoria anual Uso de la Web	Septiembre Diciembre Mayo	Rector Comisión de periodismo Consejo Estudiantil	Financieros de Autogestión

2.2	Gestión de Recursos Humanos	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
2.2.1	Redefinición de funciones y responsabilidades del personal directivo, docente y administrativos.	Aprobación de las normativas y puesta en marcha de procesos de reorganización, y de mecanismos de selección y contratación. Adecuación del edificio de conformidad a los requerimientos del PEI, a las necesidades prioritarias de la UEA y a la demanda que surge de la	Reformular "Manual de Funciones" Redefinición del edificio de acuerdo a las necesidades. Elaboración del organigrama.	Septiembre Mayo-junio I trimestre	Equipo de gestión Inspector General Jefe Administrativo Autoridades de la UEA.	Especialistas Reglamentos Manuales

		matrícula.				
2.2.2	Diseño de una Política de Recursos Humanos para el personal de la UEA	Elaboración y aplicación progresiva de un documento que establezca una política de Recursos Humanos para el personal de la UEA.	Elaboración de un reglamento de carrera docente. Elaborar el reglamento interno Elaborar manual de funciones Elaborar el código de convivencia	Septiembre Octubre Diciembre Junio	Equipo de Gestión Rector Inspector general	Manuales Guías Leyes Reglamentos
2.2.3	Diseño e implementación de una Política de mejoramiento de la calidad de la calidad del trabajador	Diseño de una Política de mejoramiento de la calidad de desempeño del cuerpo docente	Actualización de los antecedentes profesionales de los docentes Estudio de los antecedentes de los docentes. Elaboración de perfil del trabajador de la UEA.	I trimestre II trimestre	Rector Dirección financiera Inspector general	Currículum Hojas de Vida. Informes de Evaluación docente. Económicos

	de la UEA					
--	-----------	--	--	--	--	--

3. INCORPORAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN TODAS LAS ACCIONES Y RELACIONES DE LA VIDA DIARIA DE LA UEA A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA CONVIVENCIA.

3.1	Clima Organizacional	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
3.1.1	Fortalecimiento de la acción del Directivo, profesores, Directores, Tutores de Curso y del servicio de Orientación	Elaboración y ejecución de un plan de fortalecimiento de la acción de los profesores. Elaboración y ejecución de un plan de fortalecimiento de la unidad de	Aplicación de un plan de mejoramiento de la atención al cliente Potenciar las reuniones semanales de Directores con los profesores tutores de curso. Potenciar el rol del profesor tutor como líder de su curso y frente a los apoderados. Reuniones sociales de	Octubre Marzo Primer trimestre Julio	Educación cristiana Rector Profesores Tutores Directores de área y niveles	Presupuesto 2010

		Orientación	motivación, espirituales y de participación.			
3.1.2	Promoción de un clima de confianza y comunicación intra e interestamental	Seguimiento de los progresos en pro del mejoramiento del clima organizacional y la convivencia, con informes detallados trimestrales.	Elaboración de una propuesta de acciones que favorezcan al interior de la comunidad una sana convivencia Inter e intraestamental Realización de talleres de clima organizacional, desarrollo personal Mejoramiento de los canales de comunicación entre los diferentes estamentos Evaluación de las actividades realizadas	1er trimestre 2do trimestre	Rector Educación Cristiana	Material de respaldo Charlas Visitas
3.1.3	Respeto a las normas y	Disminución del número de	Evaluar la propuesta del ideario	Mayo	Rector	Reglamentos

	<p>reglamentos acordados</p>	<p>conductas inadecuadas registradas en leccionarios de clases e incremento significativo de anotaciones positivas en dichos leccionarios e informes.</p> <p>Diseño de un instrumento para medir conocimiento y nivel de aplicación de normas de convivencia</p> <p>Optimizar la permanencia en la institución, disminuyendo</p>	<p>de Convivencia Escolar.</p> <p>Promover y sensibilizar el ideario una vez definido</p> <p>Aplicación de las normas de Convivencia Escolar como plan piloto</p> <p>Evaluación de la aplicación de las normas y realizar las adecuaciones si fuese necesario</p>	<p>Junio- julio</p> <p>Agosto - Diciembre</p> <p>Diciembre</p>	<p>Vicerrector</p> <p>Directores</p> <p>Directores de área y niveles</p> <p>Cuerpo Docente, Padres y Alumnos</p> <p>Departamento DOBE</p> <p>Inspector general</p>	<p>Normas</p> <p>Manuales</p> <p>Guías</p>
--	------------------------------	--	---	--	--	--

		permisos, faltas y atrasos.				
3.2	Convivencia	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
3.2.1	Generación de espacios para la identificación y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Implementación del Proyecto Educativo Institucional. Identificación y aplicación de estrategias para la identificación y compromiso de la comunidad de la UEA	Trabajo en equipos multidisciplinarios e interestamentales para lograr el conocimiento y apropiación del PEI en toda la comunidad y las tareas referidas a la convivencia	1er trimestre	Rector Vicerrectorado Directores DOBE Educación Cristiana	Ideario de Convivencia Escolar PEI
3.2.2	Fortalecimiento de relaciones humanas basadas en el PEI	Conocimiento de las percepciones acerca de las formas de relación (profesor-	Análisis específico de los resultados de la autoevaluación institucional.	Todo el año lectivo	Rector Equipo Gestión Vicerrectorado	Ideario de Convivencia Escolar PEI

		<p>alumno, entre pares, profesor-equipo directivo, profesores-padres y apoderados, del clima organizacional, de situaciones de conflicto y otras que emerjan desde la consulta a todos los actores de la comunidad.</p>	<p>Jornadas interestamentales en temas relacionados Convivencia Escolar</p> <p>Determinación de una propuesta de mejoramiento del clima organizacional.</p>		<p>Director Educación Cristiana DOBE</p>	<p>Informe de auto evaluación institucional</p> <p>Informes de Jornadas</p>
3.2.3	<p>Impulso al desarrollo de estrategias para la resolución de conflictos</p>	<p>Identificación y aplicación experimental de un conjunto de estrategias para la resolución de conflictos.</p>	<p>Resolución de conflictos a través de la mediación que será utilizada como una estrategia entre otras, dentro de la implementación del ideario de la Convivencia Escolar.</p> <p>Elaboración de un programa de resolución de conflictos a través</p>	<p>I Trimestre</p> <p>Abril</p> <p>Septiembre-junio</p>	<p>Rector</p> <p>Inspector general</p> <p>Directores de área y niveles</p> <p>DOBE</p> <p>Educación</p>	<p>Ideario de Convivencia Escolar</p> <p>PEI</p>

		Diseño de un programa de Centro de Mediación escolar y su aplicación	de la mediación escolar		Cristiana	
3.2.5	Creación de ambientes bio-físicos favorecedores de una convivencia armónica	Definir y adecuar espacios que favorezcan una convivencia armónica entre los integrantes de la comunidad	Crear y readecuar espacios de encuentro entre los funcionarios, salas de profesores, Directores, comedores, canchas, etc.	Todo el año lectivo	Rector Dirección financiera	Presupuesto 2010

4. FORTALECER Y CONSOLIDAR LA VINCULACIÓN DE LA UEA CON SU ENTORNO INSTITUCIONAL Y SOCIAL.

4.1	Vinculación de la UEA con otras instituciones	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
4.1.1	Diseño de Políticas y mecanismos formales de vinculación con el medio	Formulación de una Política de vinculación sistemática con instituciones seleccionadas del medio local, regional, nacional e internacional.	Revisión de proyectos. Formulación de un marco de objetivos que definan los aspectos sobre los que se efectuará la vinculación con el medio local, regional, nacional e internacional. Desarrollo de un plan operativo de vinculación con el entorno local, nacional e internacional	Mayo Diciembre Mayo Junio	Rector Dirección financiera Directores Directores de área y nivel	Pre Proyectos Encuentros Acuerdos
4.1.2	Implementación de una Política de relaciones públicas para la difusión interna y externa de la	Difusión interna y externa de la UEA. Formulación de una estrategia comunicacional que considere los	Implementación técnica de difusión Nombrar comisiones de comunicación y difusión	Todo el año lectivo	Rector Directores Equipo de gestión Dirección financiera	PEI Medios informativos

	UEA	aspectos básicos de difusión institucional.				
4.2	Vinculación local y regional	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
4.2.1	Integración local y regional	Formular un plan de desarrollo de políticas de Relaciones Públicas, las principales instituciones culturales, sociales y empresariales de la comunidad local y de la regional	Desarrollo de un plan de funciones propias para una política de relaciones públicas Desarrollar contactos que favorezca distintos vínculos con distintas instituciones a partir de las necesidades de la institución.	Todo el año lectivo	Rector Dirección financiera Vicerrector Directores de área y niveles	Pre Proyectos Encuentros Acuerdos

<p>4.2.2</p>	<p>Participación de los estudiantes y docentes en actividades locales y regionales relacionadas con experiencias educativas</p>	<p>Fomentar la búsqueda de información sobre actividades culturales, científicas, deportivas, de apoyo pedagógico, que puedan ser sugeridas para nuestra comunidad educativa.</p> <p>Participación estudiantil y docente en Ferias o Jornadas temáticas organizadas por la UEA y/o por otras instituciones.</p>	<p>Calendarización de actividades culturales, científicas, deportivas, de apoyo a la discusión pedagógica, entre otros, que se efectúen en el medio local, nacional e internacional que estén de acuerdo al PEI.</p> <p>Calendarización, selección y participación de Ferias o Jornadas temáticas organizadas por la UEA y/o por otras instituciones.</p>	<p>Todo el año lectivo</p>	<p>Rector</p> <p>Directores</p> <p>Vicerrectorado</p> <p>Directores de áreas y niveles</p>	<p>Pre Proyectos de Extensión</p> <p>Dirección Administrativa</p>
--------------	---	---	---	----------------------------	--	---

4.2.3	Vinculación con el sector productivo empresarial	Implementación de actividades estudiantiles con el sector productivo de la comunidad y de la región, a partir de los intereses de los distintos niveles, ya sean de tipo vocacional o de aprendizaje exploratorio.	Vinculación de empresas públicas y privadas a través de oficios y visitas Planificación de las pasantías de los estudiantes de bachillerato técnico	Noviembre-junio	Rector Vicerrector Directores de áreas y niveles	Instituciones Empresas
4.3	Vinculación internacional	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
4.3.1	Diagnóstico y mejoramiento	Redefinición y análisis de las actuales relaciones de la UEA con el medio	Realización de un diagnóstico de actividades efectuadas. Evaluación a partir de un marco de objetivos vinculados al PEI	Todo el año lectivo	Rector Dirección financiera	Contactos Solicitudes

		internacional.	Asistir a eventos internacionales Lograr las certificaciones de otros organismos			
4.3.2	Selección de nuevas relaciones.	Establecimiento de nuevas relaciones de la UEA con instancias y experiencias internacionales seleccionadas, a partir del PEI.	Evaluación de posibilidades de intercambio en distintas disciplinas que potencien los objetivos expresados en el PEI	Mayo- Diciembre	Rector Equipo de gestión	Contactos Solicitudes

5. DISEÑAR E IMPLMENTAR UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCACIONAL DELA UEA

5.1	Aseguramiento de la calidad educativa	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS
5.1.1	Diseño e implementación de Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad educativa.	Establecimiento de políticas y mecanismos formales de aseguramiento de la calidad educativa.	Establecimiento de estándares que aseguren la calidad de acuerdo a parámetros nacionales. Consensuar con los directivos los estándares propuestos y las políticas para su aplicación. Establecer un modelo de calidad	Octubre-Junio	Rector Equipo de gestión DOBE	Marco de la buena enseñanza. Pautas de evaluación
5.2	Aseguramiento de la calidad de gestión	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS

5.2.1	Evaluación de los resultados del aprendizaje de los alumnos contra estándares internos y externos.	Socialización con los docentes de la importancia de la evaluación de los aprendizajes contra estándares externos y el logro de decisiones consensuadas respecto a estrategias para realizar un trabajo de este tipo	Tomar conciencia de la importancia de los estándares de medición externa como un referente de los objetivos alcanzados en comparación con establecimientos de nuestra categoría Formar equipos de trabajo en las asignaturas comprometidas en las diferentes mediciones con el fin de fortalecer y tomar medidas compensatorias.	Primer trimestre	Rector Directores Vicerrector Inspector general DOBE	Resultados de las evaluaciones externas. Análisis estadístico de resultados
5.2.2	Diseño e implementación de un programa de seguimiento de los egresados	Diseñar un programa de seguimiento de egresados de acuerdo a los	Crear vínculos que permitan recopilar información egresados	Mayo- Diciembre	Rector DOBE	Centro de Ex alumnos Bases de datos

	(continuidad de estudios y/o inserción laboral	éxitos alcanzados en el aspecto académico y/o laboral	Crear un documento que permita dar cuenta del grado de éxito alcanzado por los egresados tanto en el aspecto académico y/o laboral			
5.2.3	Diseño e implementación de un programa de consulta permanente a los padres y apoderados sobre la educación que reciben los alumnos.	Diseñar un programa de consulta permanente a los padres y apoderados sobre la educación que reciben los alumnos.	Creación de un protocolo de derechos y responsabilidades de Padres Apoderados y docentes, que permita fijar prioridades a corto mediano y largo plazo respecto a la educación que recibe el estudiante de la UEA. Elaboración de un documento que permita medir el grado de satisfacción de todos los	Segundo Semestre	Rector Directores Vicerrector DOBE Inspector general	Ideario de Convivencia Escolar

			agentes involucrados en la formación de los alumnos de la UEA.			
5.2.4	Evaluación trimestral del funcionamiento del PEI	Elaboración de un plan de evaluación trimestral del PEI.	Evaluar trimestralmente el desarrollo del PEI	Noviembre a junio	Rector Directores Vicerrector DOBE Inspector general	Formatos

ANEXO 3

PEI

SISTEMA DE VALORES:**EL AMOR:**

Describirlo y entenderlo no es fácil, pero todos percibimos cuánto lo necesitamos. Precisamente por eso es un valor, porque sin él nuestra vida pierde todo su sentido.

Amar y ser amado es uno de los grandes sueños de todo ser humano.

Amar es la capacidad de reconocer públicamente los méritos y la dignidad de querer el bien para el otro, es querer también mi propio bien, porque es lo que el otro quiere; entonces, corresponder a quien ama es tener la voluntad de dar, de aquí nace el sentido del agradecimiento, la gratitud, el respeto, la apertura que favorece nuestra convivencia comunitaria y social; de esta manera el amor se configura en toda su plenitud, don, regalo gratuito, beneficio, identificación, respeto, diálogo, entendimiento, dolor pero con sentido, entrega, entre otros.

Uno de los actos del amor como don, debe ser y es, dar a conocer la verdad que se tiene, es decir, enseñar lo que se sabe y demostrarlo. Para nosotros esta tarea de enseñar la verdad tiene prioridad porque expresa el amor en nuestro trabajo, no solo se trata de respetar la verdad teórica, sino sobre todo respecto de la verdad práctica: se incluye aquí la transmisión de la propia experiencia, de los valores centrales que rigen la vida, de las convicciones y los ideales, del camino para llegar a la verdad, etc. Amar es enseñar la verdad, mostrarla, encaminar al ser amado (alumnos, comunidad educativa) hacia ella. En el amor también está la función de la autoridad. Por eso también amar es corregir cuando vemos que la persona amada se equivoca y no queremos dejarla en el error. Si se trata de una verdad

pequeña, le prestamos así una ayuda. Si se trata de una verdad grande entra en juego el diálogo y la libertad.

Nuestra vocación es mejorar y crear individuos cada vez más responsables que vivan en una sociedad más digna, justa y a medida de hombres, valor supremo del creador.

LA HONESTIDAD:

Este valor es imprescindible para que las relaciones humanas se desarrollen en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.

La persona honesta es reconocida por su sinceridad, porque cumple con sus compromisos y obligaciones, evita la murmuración y la crítica, guarda la discreción y la serenidad, es económico y cuidadoso del bien ajeno.

Este valor nos exige a trabajar con intensidad y responsabilidad, no aprovecharse de la ignorancia, el descuido, las debilidades o el exceso de confianza de los demás.

La persona honesta, por sí misma, es garantía de fidelidad, discreción, trabajo profesional y seguridad en el uso y manejo de los bienes materiales, su comportamiento es serio, correcto, justo, desinteresado y con espíritu de servicio que adquirimos mediante la honestidad, su práctica ayuda al perfeccionamiento de nuestra personalidad.

La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el otro, que junto a la justicia exige en dar a

cada cual lo que le es debido, esta va de la mano con la sinceridad, la fidelidad de las promesas hechas en todos los niveles. Nos estimula a enfrentar con valor nuestros defectos y buscar la manera más eficaz de superarlos, con acciones concretas el mismo que nos permite tener un comportamiento correcto, justo, desinteresado, con espíritu de servicio, dispuestos a dar un poco más de lo esperado.

LA JUSTICIA:

La justicia es el hábito según el cual uno, con inquebrantable y perenne voluntad, va a dar a cada uno lo que le es debido. Es el principio de la existencia entre los hombres, favorece la coexistencia entre las instituciones y las diversas estructuras sociales, en particular del estado. No basta para ser justos que alguno quiera observar esta virtud esporádicamente en algún determinado negocio, porque prácticamente no existe quien quiera obrar en todos injustamente, sino que es menester que el hombre tenga la firme voluntad de conservarla siempre y en todas las cosas la justicia y las demás virtudes.

La fortaleza sí, pero sin justicia es palanca del mal, la caridad se presenta como el alma de la justicia, la misericordia y la justicia están tan unidas, la una sostiene a la otra, la justicia sin misericordia es crueldad; y la misericordia sin justicia es ruina, destrucción, como fruto de la justicia se tendrá la paz. No puede haber amor sin justicia. El amor desborda la justicia; pero, al mismo tiempo encuentra su verificación en la justicia, ejemplo: El mandamiento del amor de Jesucristo que encierra todo lo que concierne a la justicia, sin embargo existe entre todas, dos principales que no se pueden

separar de ella: La Piedad y la Equidad; son como su fuente; en ellas se funda toda la justicia; sin embargo, la primera es su cabeza y origen; la segunda, toda su fuerza y razón.

LA ALEGRÍA:

La alegría es una realidad, delicada de describir, porque es espiritual y también forma parte del misterio humano. Tiene que ver con quien verdaderamente tiene a Jesús encarnado, el redentor del hombre, no puede menos de experimentar en lo íntimo un sentido de alegría inmensa, que es consuelo, paz, abandono, resignación, gozo.... La alegría espiritual es el principal remo en la navegación para lograr la felicidad, es exigencia necesaria para hacer el bien. Una persona alegre obra bien, gusta de las cosas buenas y agrada a Dios, y a su semejante. En cambio, el triste siempre obra mal. Este valor trasluce la prontitud, la diligencia en nuestro actuar cotidiano nos hace serviciales, atentos, comprometidos, identificados. En lo que hacemos.

LA VERACIDAD:

La verdad está unida a la condición humana, su falta atenta contra el mismo hombre, lo hiere, mancilla, profana. Esta tiene que ver con lo que dice, siente y piensa. Si se falta a la verdad, o se calla, se desfigura a la identidad del ser humano.

El decir la verdad es una parte de la sinceridad, pero implica también “actuar” conforme a la verdad, mostrarnos “como somos en la realidad”, es

ser congruentes entre lo que decimos, hacemos y pensamos, esto se logra con el conocimiento y la aceptación de nuestras cualidades y limitaciones.

Ser veraz, exige responsabilidad en lo que decimos, imaginamos y hacemos.

Ser veraces también requiere “tacto”, esto no significa encubrir la verdad o ser vagos al decir las cosas. Cuando debemos decirle a una persona algo que particularmente puede incomodarla (su modo de vestir, mejorar su lenguaje, el trato con los demás o la manera de hacer y terminar mejor su trabajo), primero debemos ser conscientes que el propósito es “ayudar” o lo que es lo mismo, no hacerlo por disgusto, enojo o porque “nos cae mal”, enseguida encontrar el momento y lugar oportuno, esto último garantizará que la persona nos escuche y descubra nuestra buena intención de ayudarlo a mejorar.

La veracidad requiere valor, la persona sincera dice la verdad siempre, en todo momento, aunque le cueste, sin temor al que dirán, Vernos sorprendidos en la mentira es más vergonzoso. Al ser sinceros nos aseguramos la amistad, somos honestos con los demás y con nosotros mismos, convirtiéndonos en personas dignas de confianza por la veracidad que hay en nuestra conducta y nuestras palabras, esto nos permitirá ser confiables en todo lugar y circunstancia.

LA HUMILDAD:

La humildad es “guardiana de todas las virtudes” y fundamento de la vida interior, nos dispone para acercarse sin ataduras a la consecución de los bienes espirituales y relacionarnos honestamente con los otros. Es contraria

a la soberbia, raíz y fuente de la maldad humana: con su práctica todas las demás virtudes se edificarán con solidez, la humildad requiere despojarse de toda presunción, toda vanidad, todo orgullo: No hay que ahorrar esfuerzo ni fatiga para salir airosos en este quehacer, ella se fortalecerá cuando se manifieste la paciencia y tranquilidad de alma sólo así se puede adquirir y consolidar su práctica.

Uno de los sentimientos de la humildad es no observar los defectos de los otros, no juzgarlos, pensar sólo en las faltas que cometemos, ser extremadamente susceptibles, porque se quiere ser el centro de la atención, para evitar esto la humildad debe de ir acompañada con la constancia y fortaleza de mostrar un corazón sencillo y gentil que practica, vive y gusta la verdad.

ANEXO 4

10. VALORES INSTITUCIONALES

La Unidad Educativa Evangélica "T. W. Anderson" reconoce y promueve las siguientes líneas de pensamiento y acción institucionales:

1. **Amor:** Para obrar con justicia, sensibilidad y misericordia con el fin de mantener la unidad y armonía en las labores diarias de la Unidad Educativa.
2. **Compromiso:** Para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz en el desempeño de las actividades individuales y colectivas en función de metas comunes.
3. **Creatividad:** Para expresar con libertad la capacidad de pensar, producir y actuar positivamente en las diferentes actividades, en beneficio de la sociedad.
4. **Disciplina:** Para el cumplimiento ordenado y sistemático de las actividades en la Institución y fuera de ella.
5. **Honestidad:** Para realizar las actividades y tareas encomendadas con rectitud, integridad y transparencia.
6. **Honradez:** Para respetar y hacer respetar los derechos de los demás y los nuestros, como parte de una superación moral y espiritual.
7. **Justicia:** Para actuar con equidad y firmeza en la toma de decisiones, conforme al ejemplo dado por Jesucristo.
8. **Fidelidad:** Para desempeñar un trabajo acorde a la misión, visión, metas, políticas y objetivos institucionales, encaminado a mantener y ejercer con

firmeza los principios, valores y compromisos adquiridos con Dios, la Institución y la sociedad en general.

9. **Optimismo:** Para mantener una actitud positiva frente a los conflictos de la sociedad, con esperanza en el futuro prosiguiendo a la consecución de la misión y visión de la Institución.
10. **Perseverancia:** Para la prosecución de los objetivos y metas planteadas en la Unidad Educativa Evangélica "T. W. Anderson".
11. **Prudencia:** Para actuar con moderación y sensatez en todas las acciones del proceso educativo en la Institución y la sociedad en general.
12. **Puntualidad:** Para actuar con diligencia y certeza en todas las actividades, con el fin de aprovechar el tiempo precioso que Dios nos da y optimizar los recursos disponibles en la Institución Educativa.
13. **Respeto:** Para considerar a los demás y mejorar las relaciones interpersonales con un fin integrador que permita un eficiente desenvolvimiento en las labores institucionales.
14. **Responsabilidad:** Para ejecutar a tiempo y con pertinencia los trabajos encomendados y cumplir con los objetivos institucionales hacia la misión y visión establecidas.
15. **Solidaridad:** Para realizar un trabajo mancomunado acorde a los avances de la ciencia, tecnología y cultura del mundo.
16. **Tolerancia:** Para actuar con paciencia y flexibilidad en la toma de decisiones, con respeto a las ideas y creencias de los demás, en bien de la Comunidad Educativa.
17. **Veracidad:** Para actuar siempre con la verdad en el quehacer diario, dentro y fuera de la Institución.

ANEXO 5

ORGANICO FUNCIONAL DE LA FUNDACION T. W. ANDERSON

La Fundación T.W: Anderson es una institución de carácter social y sin finalidad de lucro, tiene personería jurídica y puede ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente como lo establece el código civil.

El presente documento es en el Orgánico Estructural de la Fundación T. W. Anderson en los estatutos de la Institución. Normas de Contabilidad Generalmente Aceptado y demás reglamentos necesarios y pertinentes para realizar este documento.

FUNDACION THEODORE ANDERSON

Esta integrado por la Asamblea General , que lo conforman personas naturales con principios cristianos y representan a la Iglesia del Pacto. La Asamblea General está representada por la Junta Directiva que es el organismo que gobernará y administrará la Fundación, sus integrantes son: un Presidente, un Secretario, un Tesorero y 2 vocales. Estas dignidades serán elegidas cada año por la Asamblea General. El Presidente es el Representante legal judicial y extrajudicialmente de la Fundación.

Dentro de sus funciones específicas tenemos

1. Administrar los bienes de la Fundación
Esta bajo su responsabilidad, el dictar normas y reglamentos para una correcta administración de los bienes de la Fundación. Estas normas deben ser basadas en principios cristianos, leyes pertinentes y en la naturaleza del

funcionamiento administrativo y financiero de la Fundación T. W. Anderson

2. Administrar los establecimientos educacionales
Es de su responsabilidad la administración docente y financiera de la Unidad Educativa T. W. Anderson. Deberá dictar normas y procedimientos para un correcto control docente y financiero administrativo de estas Instituciones educativas.
3. Aprobar anualmente el presupuesto de ingresos y egresos de la Fundación
Es de su responsabilidad aprobar anualmente el presupuesto de ingresos y egresos, que regirá para cada año. Por lo que debe existir un correcto control presupuestario por parte del Director Financiero
4. Aprobar los Estados Financieros anuales (al 31 de diciembre de cada año)
El Director General Financiero entregará oportunamente los Estados Financieros con Notas Aclaratorias, Anexos y Análisis Financiero. Con esta documentación la Fundación deberá analizarlos para la respectiva aprobación.
5. Modificar los estatutos que rigen la Fundación
Si las necesidades de la Fundación requieren de una modificación de los estatutos, La Junta Directiva podrá realizarlo, pero siempre y cuando sin perder los fines por los que fue creada.
6. Admitir o no a nuevos miembros para la Fundación
Esta bajo sus atribuciones calificar para aceptar o no a nuevos miembros para la Fundación

7. Contratación y despido del personal docente y administrativo
Esta bajo su responsabilidad estudio, evaluación y contratación del personal docente administrativo para la Fundación que se lo deberá realizar en base a las leyes pertinentes y previa presentación de carpetas personales con documentos originales o notariadas. En el caso de despido se lo realizará previa la presentación de un informe técnico presentado por la autoridad docente o financiera de la Fundación según sea el caso a tratarse
8. Controlar las actividades que se desarrollan en la Escuela Francisco Aigaje y en el Jardín de Infantes Caritas Alegres
9. Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas que rigen en el Estado Ecuatoriano y en la Fundación T. W. Anderson
Es de responsabilidad vigilar de que sus miembros y toda la Fundación cumplan con las leyes tributarias, civiles y las creadas por la Fundación T. W. Anderson

ANEXO 6

ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

ENTREVISTAS

Nombre: _____

1. Qué es la comunicación para Ud.? ¿Por 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. ¿Cuál 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 anti valores ¿Cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA

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

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____

Cantón _____

Sector Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. 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 cuáles) _____

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			

C	Trabajo en equipo			
d	Vivencia de valores institucionales y personales			
e	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
f	La capacitación continua de los docentes			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			

d	Se desarrollan con estudios de gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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 docentes, etc)			
e	Otros (cuáles)			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos Si o No

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

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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE) 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, SEGUN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre _____ del _____ establecimiento _____ educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____

Cantón _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
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			
La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la			

participación colectiva de donde se integran docentes -estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
Sentirme poco integrado en la escuela			

y entre los compañeros			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo			
Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padre de familia, docentes y estudiantes			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas 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 en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

GRACIAS POR SU COLABORACION

3. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____

Cantón _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo				

Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas 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 en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

GRACIAS POR SU COLABORACION

5. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____

Cantón _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

6. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia				
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y padres de familias				
Cree ud que se aplica la filosofía de la institución en las actividades y servicios que presta				
Se le informa de nuevas ideas aplicadas en las clases				
Conoce ud. Si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
Cree ud que las opiniones de su hijo/a son tomadas en cuenta en sus clases				
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
La ética y los valores se enseñanza con el ejemplo				

Califique ud la atención que recibe en las siguientes dependencias de la institución

DEPENDENCIA	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Rector/Director				
Vicerrector				

Inspección				
Colecturía				
Secretaría				
Docentes				
Guardias				
Fundación				

ANEXO 7

Quito 21 de febrero del 2011

Magister Fidel Cárdenas

Rector de la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson

De mis consideraciones:

Reciba un fraternal saludo y los mejores deseos de que su labor en esta prestigiosa institución sea de gran bendición para su vida, su familia, estudiantes, profesores, padres de familias y sociedad en general

Es un placer poder dirigirme a usted para solicitarle, que se me permita realizar la investigación del Gerencia y Liderazgo en la Unidad Educativa Evangélica T.W. Anderson. Investigación que es requisito para la obtención de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo que estoy cursando en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para ello solicito se me de las facilidades para realizar las encuestas, entrevistas y se me facilite la información que requiero para mi investigación.

Al final de mi investigación presentaré los resultados esperando que sean de beneficio para esta institución.

Esperando la favorable respuesta a mi pedido, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente

Lcda. Ivet Castro G.

Maestrante UTPL

CI: 1704592185

ANEXO 8

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL

En la ciudad de Quito a los 16 días del mes de Marzo del 2011. Se realiza esta Acta de Compromiso entre la Universidad Educativa Theodore Wilbur Anderson representada por el Magister Fidel Cárdenas y la Maestrante Ivet Castro Guzmán

Las partes se comprometen a:

- La Unidad Educativa Evangélica T. W. Anderson en prestar todas las facilidades para que la Maestrante Ivet Castro Guzmán pueda realizar su investigación en Gestión y Liderazgo Educativo en la U.E. T.W Anderson.
- La Maestrante Ivet Castro Guzmán se compromete a entregar una copia de su trabajo de investigación y responde a cualquier inquietud que las autoridades de la U. E. T. W. Anderson tengan con respecto a la investigación

Para constancia firman esta Acta de Compromiso

Fidel Cárdenas
Magister
U. E. T. W. Anderson

Ivet Castro G
Maestrante