



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN
EL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO ECUADOR,
DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL AÑO
LECTIVO OCTUBRE 2010 -JULIO 2011"

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

AUTORA:

Mercedes Angélica Jiménez Sotomayor

DIRECTORA:

Dra. Alicia Costa Aguirre

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero 2012

Dra.

Alicia Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Dra. Alicia Costa Aguirre
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores

f

Mercedes Jiménez

C.I. 1101413837

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mercedes Angélica Jiménez Sotomayor, 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".

Loja, febrero 2012

AGRADECIMIENTO

*A la Dra. Alicia Costa Aguirre, directora de tesis,
quien con sus acertadas indicaciones orientó el
correcto desarrollo del trabajo de titulación.*

DEDICATORIA

*A mi esposo e hijo, que con amor y generosidad
me han acompañado siempre*

*A mis padres que con su ejemplo me enseñaron
que la vida es constante esfuerzo de superación*

A mis hermanos, por su cariño y apoyo constante

Mercedes



COLEGIO NACIONAL TECNICO "ECUADOR"

La suscrita Rectora del Colegio Nacional Técnico "Ecuador", a petición de parte interesada,

CERTIFICA

Que la Ing. **MERCEDES JIMENEZ SOTOMAYOR**, está realizando en este plantel el trabajo de investigación sobre el Tema: "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS", para lo cual se le ha dado todas las facilidades para el desarrollo del mismo.

Particular que confirma para fines consiguientes.

Cuenca, 25 de enero del 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Zaida Farfán V.", is written over a horizontal line.

Econ. Zaida Farfán V,
RECTORA DEL PLANTEL

Colegio Nacional Técnico "Ecuador"
RECTORADO
Cuenca

INDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO	3
TEÓRICO.....	
2.1. La gestión Educativa educativa.....	3
2.1.1. Concepto:.....	3
2.1.2. Importancia:.....	7
2.1.3. Tipos de gestión.....	9
2.1.4. Modelo de gestión educativa:.....	11
2.2. Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Tipos de liderazgo y sus características.....	14
2.2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	18
2.3. Los valores y la educación.....	20
2.3.1. Concepto de valores.....	20
2.3.2. Tipos de valores.....	21
2.3.3. Los valores y la educación.....	24
3. METODOLÓGIA.....	25
.	
3.1. Participantes	25

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	74
4.2.1. De la encuesta a Directivos.....	74
4.2.2. De la encuesta a Docentes.....	83
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	85
4.2.4. De los padres de familia.....	87
4.2.5. De la entrevista a Directivos.....	88
5. Discusión	90
6. Conclusiones y recomendaciones generales	95
6.1. Conclusiones.....	95
6.2. Recomendaciones.....	95
7. Propuesta.....	97
7.1. Título.....	97
7.2. Justificación.....	97
7.3. Objetivos.....	100
7.4. Plan de capacitación.....	100
7.5. Localización y cobertura espacial.....	104
7.6. Población objetivo.....	104
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	104
7.8. Presupuesto.....	105
7.9. Cronograma.....	107
8. Bibliografía.....	108
9. Anexos.....	111
9.1. Encuesta a docentes.....	111
9.2. Encuesta a estudiantes.....	113
9.3. Encuesta a padres de familia.....	115
9.4. Encuesta a directivos.....	117
9.5. Entrevista a directivos.....	121

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Pág

TABLAS:

1. Diferencias entre administración, gestión y gerencia educativa	4
2. Características del líder en contraste con el administrador	19
3. Administración versus Liderazgo	20
4. Datos informativos del Colegio Nacional Técnico “Ecuador”	26
5. Directivos del colegio “Ecuador” clasificados por edad	27
6. Directivos del colegio “Ecuador” clasificados por sexo	27
7. Docentes del colegio “Ecuador” clasificados por edad	28
8. Docentes del colegio “Ecuador” clasificados por sexo	28
9. Docentes del colegio “Ecuador” clasificados por título académico	29
10. Padres de familia del colegio “Ecuador” clasificados edad	30
11. Padres de familia del colegio “Ecuador” clasificados por sexo	30
12. Estudiantes del colegio “Ecuador” clasificados por edad	31
13. Estudiantes del colegio “Ecuador” clasificados por ciclo	31
14. Estudiantes del colegio “Ecuador” clasificados por especialidad	32
15. Estrategias y líneas de acción	44
16. Nudos críticos a nivel de debilidades	52
17. Nudos críticos a nivel de amenazas	52
18. Problemas del Colegio Técnico Ecuador y propuestas de solución	53
19. Matriz FODA de la gestión, liderazgo y valores del Colegio Ecuador	72
20. Forma de organización de los equipos de trabajo	74
21. Aspectos para medir el tamaño de la organización	74
22. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	75
23. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	76
24. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	76
25. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	77
26. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	78
27. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	79

28. Organismos que integran la institución	80
29. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	80
30. Los departamentos didácticos y sus acciones	81
31. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	82
32. Material de Planificación Educativa	83
33. Resultados de la encuesta a docentes	83
34. Resultados de la encuesta a estudiantes	85
35. Resultados de la encuesta a Padres de Familia	87
36. Resultados de la entrevista a Directivos	88
37. Matriz de problemáticas	89

FIGURAS:

1. Diferencias entre administrar, gestionar y gerenciar	5
2. Tipos de gestión	9
3. Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo	14
4. Liderazgo transformacional	16
5. Escala de valores	22
6. Colegio Nacional Técnico Ecuador	26
7. Organigrama del colegio Nacional Técnico Ecuador	56

RESUMEN

La universidad Técnica Particular de Loja en la Escuela de Ciencias de la Educación concentra sus esfuerzos para el fortalecimiento de las instituciones educativas públicas y privadas acompañando y motivando la formación de profesionales en educación que propendan al desarrollo integral de la sociedad, es así que en esta ocasión se ha propuesto el proyecto de mejoramiento educativo en el área de gestión del liderazgo y valores.

El presente trabajo de tesis es parte de este proyecto y busca identificar y analizar cómo se realiza la gestión y liderazgo en valores en el Colegio Nacional Técnico Ecuador, colegio fiscal técnico que funciona en la ciudad de Cuenca y que tiene las especialidades en Contabilidad e Informática.

Para ello se aplicaron encuestas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia; entrevistas a directores utilizando también la observación como herramienta importante de la investigación.

Como resultado se determinó que la gestión del centro se limita a identificar los problemas, hacerlos constar en los documentos institucionales; se llegan a determinar objetivos, estrategias y algunas líneas de acción pero estos esfuerzos son aislados y no se concretan en proyectos viables, faltan acciones innovadoras y concretas que propicien el mejoramiento pedagógico de los docentes para conseguir la excelencia académica, acciones que promuevan el trabajo en equipo y la identificación de las capacidades y su aprovechamiento en proyectos de mejoramiento y solución de problemas. Falta también promover la integración de la comunidad con la institución. Se requiere pues, urgentemente un cambio hacia un liderazgo transformacional.

La propuesta tiene como objetivo capacitar a los docentes en la implementación de técnicas activas y de nuevas tecnologías que les sirvan como herramientas para fomentar la gestión del liderazgo y valores a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues las habilidades adquiridas en el uso

de estas herramientas les permitirán llegar de mejor manera a estudiantes y padres de familia.

1. INTRODUCCIÓN

Nuestro país requiere cambios profundos y un área de especial importancia es la educativa. La educación es un derecho humano irrenunciable, permanente, universal y con un enfoque integral del ser humano. La única posibilidad de asegurar una educación para todos es hacer de la educación una tarea que involucre los esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa, utilizando y desarrollando los recursos del medio.

El rol de los directivos y su gestión es de suma importancia en los centros educativos. La gestión implica diagnosticar, realizar una buena planificación estratégica y controlar los diferentes procesos de la institución. Es necesario que haya congruencia entre la misión de la institución y los diferentes instrumentos de gestión tales como el proyecto operativo anual, el código de ética, manual de organización, etc., para ello es indispensable identificar la situación actual de la institución educativa para determinar los objetivos y las metas a conseguir, y tener las habilidades de liderazgo necesarias para organizar y motivar adecuadamente a los docentes a formar equipos que trabajen por conseguir una educación de calidad, propiciando un clima que fomente el desarrollo de valores en los jóvenes, no solo a través de la aplicación de normas y reglamentos sino especialmente mediante el ejemplo.

El presente trabajo de investigación forma parte del proyecto nacional de investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja que se ha planteado como objetivo principal “analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que permitan contribuir a elevar la calidad de los centros educativos” (Álvarez, 2010, p.7).

La investigación ha sido realizada en el Colegio Nacional Técnico Ecuador de la ciudad de Cuenca. El colegio en mención cambió de autoridades hace tres años por lo que el estudio se centra en investigar y analizar la situación actual de la gestión y liderazgo en valores propiciados por la nueva dirección, en esta investigación se han utilizado técnicas como la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia, así como la observación directa de la situación de la institución. Cabe mencionar que parte importante para que este

trabajo se realice con éxito ha sido la buena predisposición de las autoridades del plantel que han dado las facilidades necesarias para realizar la investigación.

Los objetivos planteados para el presente trabajo son los siguientes (Álvarez, 2010, p.7):

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores. Para ello se ha realizado una investigación seria en textos, revistas y artículos del Internet, analizando a profundidad los conceptos encontrados y obteniendo conclusiones propias.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo. Se ha conseguido mediante la aplicación de instrumentos como: encuestas, entrevistas y la observación directa del medio que permitieron identificar la realidad del medio educativo, luego en base a los referentes teóricos investigados y con una actitud crítica objetiva se procedió a analizar, procesar y presentar la información encontrada.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa. La entrevista ha sido una herramienta fundamental para conseguir este objetivo y para ello ha sido necesario, previamente crear un clima de confianza que ha permitido obtener los datos necesarios.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal en la administración educativa. Esto se ha hecho realidad mediante el compromiso personal de realizar un trabajo de investigación serio y objetivo que contribuya al aprendizaje personal y al mejoramiento de la calidad educativa del centro investigado.
- e. Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado. Para ello se ha presentado una

propuesta que se centra en el desarrollo de la gestión de liderazgo y valores de los docentes del centro educativo investigado.

f. Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional. Este objetivo se ha cumplido mediante una propuesta que analiza la problemática encontrada y la búsqueda de actividades concretas que permitan el mejoramiento de la gestión educativa del centro.

Los beneficiarios del presente trabajo son en primer lugar la institución educativa investigada porque el análisis realizado puede servir de base para replantearse actividades y procesos que permitan el mejoramiento de la gestión. En segundo lugar el beneficio es para la investigadora, pues permitirá la obtención de la titulación correspondiente a la Maestría en Gerencia y Liderazgo.

La investigación nos permite llegar a conclusiones como las siguientes: se requiere capacitar a los profesores en técnicas de enseñanza, evaluación y uso de materiales didácticos que permitan pasar de un aprendizaje teórico y memorístico a un aprendizaje dinámico en el que los alumnos construyan su propio conocimiento con la guía del profesor. Mayor participación de los docentes en investigaciones que propicien dar soluciones concretas a los problemas educativos de la institución y su participación en la toma de decisiones. Se requieren tomar medidas para conseguir que los padres de familia tomen conciencia de los problemas de sus hijos y se involucren en la solución de los mismos, realizando un trabajo en equipo junto con los directivos y la comunidad. Mejorar la autoestima y la baja motivación de los alumnos hacia los estudios mediante la identificación y tratamiento oportuno de problemas familiares que están afectando negativamente. Implementar estrategias de desarrollo de las habilidades administrativas y de empresa en un medio en el que las fuentes de trabajo son escasas.

Le invito a acompañarme en la lectura y análisis de este interesante tema de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

El significado del término “gestión” suele confundirse con el de las palabras “administración” y “gerencia”, por lo que se considera necesario establecer claramente la diferencia entre los tres términos.

Otoniel Alvarado Oyarce, citado por (Salazar, 2008) en su blog, establece las siguientes diferencias entre los tres términos:

TABLA 1.

Diferencias entre administración, gestión y gerencia educativa.

Administración Educativa	Gestión Educativa	Gerencia Educativa
Constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (Teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades u organizaciones.	Aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.	Más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas, que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.
MARCO TEORICO	MARCO OPERATIVO	MARCO ACTITUDINAL

Fuente: (Salazar, 2008)

(Rubio, 2010) muestra en su blog el siguiente diagrama que permite visualizar las diferencias que se presentan entre Administración, Gerencia y Gestión, logrando establecer que la gestión incluye tanto los componentes de la administración como de la gerencia, más aquellos elementos que facilitan la realización de la gestión.

FIGURA 1.

Diferencias entre administrar, gestionar y gerenciar.



Fuente: blog de (Rubio, 2010)

(Salazar, 2008) en su blog cita el siguiente concepto de gestión educativa, es: “una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permita a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, desarrollarse como personas respetables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional”.

Es importante destacar que la gestión educativa no consiste únicamente en administrar, muchas veces se piensa que gestionar significa dirigir, planear, controlar y ejecutar; la gestión educativa tiene que ver con la administración, pero también con la gerencia, el concepto más completo es el que indica que la gestión educativa consiste en: “articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr

objetivos” (Diagnóstico Socioeducativo, 2007) (blog), a continuación se analiza en detalle esta definición:

Habilidad de articular a todos los actores institucionales: involucra desarrollar liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, conocer la cultura laboral etc. y sabemos que los actores institucionales abarcan todas las personas que laboran en la institución (maestros, directivos, administrativos, conserjes etc.).

Realizar procesos de transformación: cambios sistematizados orientados a las necesidades propias de la institución que propicien innovación.

Finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos: podemos cambiar las ineficiencias, las necesidades, tener conciencia sobre las cosas que se realizan adecuadamente, propiciar la eficiencia así como crear estrategias novedosas, crear procesos etc. Todas estas acciones para alcanzar las metas de las instituciones.

Dimensiones de la gestión educativa:

Para complementar el concepto se ha creído conveniente especificar cuales son las dimensiones de la gestión educativa. Se identifican cuatro dimensiones: (Universidad Pedagógica Nacional, 2007) (blog) que trata sobre la Gestión Educativa Organizacional:

1. La dimensión organizacional:

Acciones claves:

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea.
- La división del trabajo.
- Los canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.

2. La dimensión administrativa:

Acciones claves:

- La planificación de las estrategias.
- Consideración de los recursos humanos y financieros.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.

3. La dimensión pedagógica - didáctica:

Acciones claves:

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza.
- El valor otorgado a los saberes.
- Los criterios de evaluación.
- Las teorías de la enseñanza.

4. La dimensión comunitaria:

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

2.1.2. **Importancia:**

En la Revista de Educación y Cultura online (Medina Loyola, s/f) indica lo siguiente:

“Los procesos de transformación de la sociedad, en las últimas décadas, relacionadas con la globalización que impacta en la economía, la información, las nuevas tecnologías y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad.

Por otra parte, los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demandan actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios.

Por todo ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las instituciones educativas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable.“

Pero, es necesario aclarar en qué consiste el término “gestión”, pues con frecuencia se confunden los términos “gestionar”, “administrar” y “gerenciar”. Como se observa en la figura 1 las diferencias son significativas: mientras la **administración** consiste en dirigir, planear, controlar y ejecutar utilizando los recursos necesarios, en cambio **gerenciar** significa no solo administrar sino además realizar un proceso de “optimización”. **Gestionar**, en cambio, es un término mucho más amplio que consiste no solo en administrar y gerenciar sino además en la aplicación de estrategias, herramientas y técnicas adecuadas que permitan conseguir los objetivos planteados en la planificación.

Para ello se requiere que la gestión promueva la participación y el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa para que mediante su participación activa se involucren en la toma de decisiones y se comprometan en las acciones y puesta marcha de los proyectos, consiguiendo comunidades educativas que mediante una gestión eficaz consigan identificar y solucionar los problemas de su institución.

Solo a través de una buena gestión las instituciones educativas podrán responder a las nuevas exigencias de calidad de un mundo globalizado.

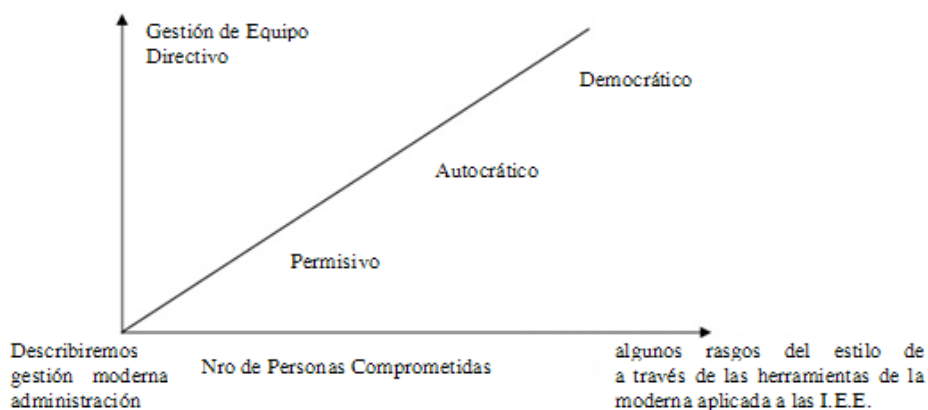
2.1.3. Tipos de Gestión:

(Ríos, 2007) en su blog menciona el diagrama de Kurt Lewis que muestra tres tipos de gestión: democrático, autocrático y permisivo (laissez faire).

FIGURA 2.

Tipos de gestión

A continuación el diagrama de Kurt Lewin modificado para efecto de nuestro estudio



Fuente: (Gallardo, 2006)

(Gallardo, 2006), en su página de Internet describe estos tres tipos y agrega un cuarto tipo, el demagogo:

A continuación se hará referencia a diferentes estilos de gestión que favorecen o dificultan el planeamiento estratégico situacional.

a. *El autocrático*, es el jefe que se deleita en dar órdenes, impone acciones al grupo sin consultar. No proporciona información sobre planes futuros, sino que se limita a indicar que medidas inmediatas se deben tomar. Aparece apartado de sus subordinados.

- El autócrata estricto: es inflexible pero justo de acuerdo a sus principios, no delega su autoridad ya que se cree mejor que los demás. El grupo es sometido a un alto control y elige a quienes lo ayudarán "dividir para reinar".

- El autocrático benevolente: Tiene una actitud paternalista y quiere hacer bien lo que él considera como válido. Siente que debe tomar todas las decisiones por el bien del grupo. No delega y las críticas que puede efectuar al grupo son consideradas una afrenta. Crea resentimientos.
 - El autócrata incompetente: Carece por completo de escrúpulos y adopta cualquier postura que le permita alcanzar sus fines. Posee cierta inseguridad y tiende a rodearse de individuos más débiles que fuertes. Cuando da una orden no tienen en cuenta que los plazos pueden variar, acosando a los empleados con reclamaciones inoportunas.
- b. *El laissez faire*, se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa. No dirige sino que cede TODA LA RESPONSABILIDAD A SUS SUBORDINADOS, de esta forma el grupo permanece en confusión, sin liderazgo.

En este marco el ambiente de trabajo es caótico y existe una lucha desesperada del poder entre los grupos. Se siente desprecio e indiferencia por el jefe.

- c. *El demagogo*, posee una inseguridad que no le permite alcanzar el éxito (no difiere mucho del autocrático incompetente). Muestra o desea vender una imagen democrática y piensa en términos autocráticos. EL DEMAGOGO TIENE POR PROGRAMA SOLO A SÍ MISMO.

Esta postura trae como efecto: desconfianza hacia la dirección; origina un grupo permanente de aduladores; confusión ante las incoherencias planteadas por la dirección.

- d. *El democrático*, solo da órdenes después de consultar. Se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente ya que confía en las habilidades de los actores para la toma de decisiones acertadas.

La autoridad se distribuye en toda la organización, en lugar de que la dirección persiga a los subordinados. En esta postura los miembros trabajan en conjunto propiciando el crecimiento y desarrollo de todos los

miembros. TODOS LOS ACTORES COMPARTEN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

2.1.4. Modelo de gestión educativa:

En la revista online de Pedagogía (GRAFFE, 2002) se presenta un modelo de gestión educativa que es interesante y complementa el tema del concepto de gestión educativa, por lo que se le incluye en el presente trabajo.

- a. *Generación del compromiso con la transformación de la escuela* (Deming, 1989a). Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo (Conway, 1986a) de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica.
- b. *Diseño del proyecto de escuela a construir*. Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de la institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que "el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias" (Ander-Egg, 1993, p.113).

Habida cuenta de la fundamentación legal, el currículum oficial y las políticas y planes educativos, los actores diseñan la escuela que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, para lo cual deberán establecer la visión, misión y principios del proyecto educativo que pretende desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el currículo a la realidad regional y local de la escuela, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación

educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la escuela, donde puede jugar un papel importante el reglamento del centro escolar (Manterola y González, 2000; Galve y Camacho, 1998).

- c. *Liderazgo y participación en la transformación.* Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.
- d. *Evaluación continua del aprendizaje colectivo.* En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro escolar a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del director para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.
- e. *Potenciación del aprendizaje continuo.* Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar

tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. A continuación se presentan cuatro definiciones de liderazgo:

Uno de los más conocidos investigadores en este campo (M.B.Bass, 1990) define el liderazgo como: “una interacción entre dos o mas miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a los otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Guillén, 2006, p.171).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1989).

Finalmente, en la Wikipedia se cita el siguiente concepto: Para la (Unesco, 2005, p.195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

2.2.2. Tipos de liderazgo y sus características

FIGURA 3.

Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo.

	Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico-científica	Dimensión Psico-afectiva
ENFOQUES TRADICIONALES	¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?.	Enfoques De rasgos y Carismático.	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio.	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, cooperación.
	¿Cómo se comporta un líder?	Enfoque comportamental y De estilos	Comportamientos más o menos enfocados al desempeño de la tarea; más o menos autoritarios.	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas, más o menos democráticos.
	¿Cómo piensa el líder?	Modelos Cognitivos	El líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta.	Es percibido como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.
	¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque Situacional	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder:: estructura de tareas, grado de control, experiencia y habilidades de subordinados.	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder, como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.
ENFOQUES RELACIONALES	¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo Transaccional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos.
	¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación el líder?	Liderazgo Transformacional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad del cambio.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación.
	¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo Servidor	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial; logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia.	En su relación con el seguidor el líder que es servicial logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas, el compromiso.

Fuente: (Guillén, 2006, p.171)

En la figura 3 se recoge una síntesis de los estudios realizados acerca del liderazgo. Los **enfoques tradicionales** datan de la primera mitad del siglo XX, se centran en la figura del líder: (Guillén, 2006, p.171).

- ¿Qué es, que tipo de persona? (enfoque de **rasgos y carismático**).
- ¿Cuál es el estilo o tipo de comportamiento que distingue a la persona que es líder? (enfoques **comportamental** y de estilos).
- ¿Cómo piensa? (modelos **cognitivos**).
- ¿Cuándo y dónde aparece el líder, ¿cómo se comporta en cada circunstancia? (enfoque **situacional**).

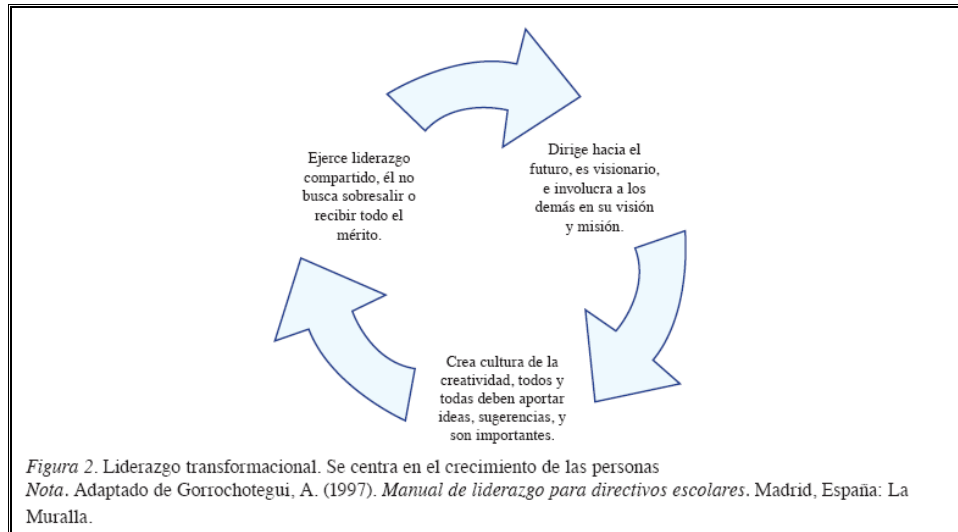
También se puede observar que las nuevas teorías acerca del liderazgo entienden una relación entre el líder y el colaborador, dando lugar a los **enfoques relacionales** del liderazgo:

- ¿Qué obtiene obtener el seguidor en su relación con el líder? (liderazgo **transaccional**).
- ¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder? (liderazgo **transformacional**).
- ¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor? (liderazgo **servidor**).

En el presente trabajo, se prestará mayor atención al **liderazgo transformacional** por considerar que es el tipo de liderazgo que debería emplearse en el medio educativo. Puede definirse el liderazgo transformacional como “el rol que desempeña un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional puede ser capaz de infundir, a una organización, valores que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización (véase la Figura 4).” (Vargas, 2009, p.61).

FIGURA 4.

Liderazgo transformacional



Fuente: (Vargas, 2009, p.61)

La misma autora (Vargas, 2009, p.63) también menciona algunas conductas que se presentan en el liderar transformacional para el desarrollo de los docentes y de la institución educativa:

- Carisma. Es un prestigio ganado gracias al buen desempeño, lo que confiere al líder respeto y autoridad, y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores.
- Consideración individual. Consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y las diferencias individuales de los profesores. Quiere decir que la relación y la comunicación del líder y sus colaboradores son personalizadas, pues se tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de los profesores, para lo que se intenta armonizar su visión y los objetivos del centro escolar. El director se siente motivado y lo refleja ante sus colaboradores. Se destaca que la motivación es un elemento fundamental en el interior de la organización.
- Estimulación intelectual. Parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente, y sobre este principio se relaciona con ellos, intentando

estimular todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, elementos claves de la organización escolar.

- Liderazgo compartido. Fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Trabajo en equipo como una estrategia importante. Esto produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados para la organización.
- Dedicación de tiempo y de recursos. Para la formación continua de sus colaboradores, como medio fundamental para el crecimiento personal. Trata de involucrarlos en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo, dedica tiempo a formarse de manera permanente, lo que le dará autoridad de prestigio para asesorar, orientar, facilitar información y documentación de trabajo a sus colaboradores.
- Tolerancia psicológica. En los centros educativos, el permanecer períodos largos y constantes hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad entre ellos mismos y en sus alumnos, a lo cual se denomina espacio de interacción turbulenta. Dentro de un clima de este tipo, es fundamental que el líder no sólo posea grandes dosis de sentido del humor, sino que las manifieste, que pueda manejar las situaciones de conflicto y de tensión. Además, debe tratar de ser lo más empático posible consigo mismo y con los demás. (Álvarez, 1998).

En resumen, el líder debe tener en primer lugar una concepción integral de ser humano. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a quienes le rodean, el tratar de cambiar la forma de ser o pensar de una persona a través de gritos, regaños y suspensiones, es transgredir la dignidad humana. Muchas veces, se piensa que el jefe está en el puesto de liderazgo para corregir, manipular y educar, cuando en realidad, el líder debe ser un

“facilitador” de los procesos laborales, y no un “dictador” que impone qué, cómo y cuándo deben hacerse las cosas.

El director debe tener una capacidad fundamental que es tratar de comprender al otro desde sus características personales.

2.2.3. Diferencias entre directivo y líder

Se tiende a considerar que son líderes quienes ocupan posiciones formales en una organización, tales como director, jefe, gerente, etc. restringiendo de esta manera el liderazgo a puestos directivos. La realidad es que la organización se mueve no por la posición ocupada, sino “por la capacidad para implicar a otros en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales, en un nivel de símbolos, creencias o cultura escolar” (Bolívar, 1997, p.4).

La clave no está exclusivamente en **qué** se influye, sino en **cómo** se influye, el jefe o gestor de una organización también puede influir con su mandato y su gestión y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo; “el líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad **el líder** es aquella persona que conduce a otros en libertad. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento” (Guillén, 2006, p.171).

(Rosales, 2000) en su artículo en Internet menciona las diferencias entre administración y liderazgo para ello cita a (Kotter, 1990). Estas ideas se muestran en las tablas 2 y 3 que se presentan a continuación.

TABLA 2.

Características del líder en contraste con el administrador

<u>El administrador</u>	<u>El líder</u>
<ul style="list-style-type: none">• Es conservador.• Es una copia.• Mantiene lo establecido.• Se concentra en estructuras y sistemas.• Controla.• Tiene una visión a corto plazo.• Pregunta cómo y dónde.• Sus objetivos son las utilidades.• Acepta el status.• Es un buen soldado.• Hace bien las cosas.• No va más allá de sus posibilidades.• Es equilibrado.	<ul style="list-style-type: none">• Es innovador.• Es original.• Desarrolla nuevos caminos.• Se concentra en las personas.• Inspira confianza.• Tiene una visión a largo plazo.• Pregunta qué y por qué.• Su visión es conceptual.• Desafía lo establecido.• Es un desobediente en orden superior.• Hace lo que debe hacer.• Intenta lo imposible.• Es soñador.

Fuente: Rosales (2000)

TABLA 3.

Administración versus Liderazgo

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan. • Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación. • Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. • Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. • Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas.
<p>Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo).</p>	<p>Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva).</p>

Fuente: De "A force for change: how leadership differs from management" por John Kotter en "El líder del cambio", p. 29.

2.3. Los valores y la educación

2.3.1. Concepto de valores

Al plantear el tema de los valores en el ámbito educativo surge como primera necesidad la de identificar el concepto. Se define a los valores éticos como “aquellos aspectos de comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente” (Guillén, 2006, p.350).

Valores, por lo tanto son aquellas características que nos hacen mejores seres humanos.

2.3.2. Tipos de valores

La figura 5 que se encuentra a continuación, permite identificar diferentes tipos de actuaciones humanas y los valores y antivalores correspondientes. (Rivera, 2008) (en línea).

FIGURA 5.

Escala de valores

ESCALA DE VALORES			
VALOR	ACTUAR	ANTIVALOR	ACTUAR
<i>Honestidad</i>	Son honrados, honorables, auténticos, íntegros, transparentes, sinceros, valientes.	<i>Deshonestidad</i>	Son mentirosos, manipuladores, roban, hacen trampa.
<i>Tolerancia</i>	Son respetuosos, pacientes, comprensivos, indulgentes, amables, amistosos, compasivos, serenos.	<i>Intolerancia</i>	Son irrespetuosos, intransigentes, autoritarios, arrogantes, egoístas, agresivos, violentos, desconsiderados, insensibles.
<i>Libertad</i>	Son independientes, autónomos, responsables, dignos, valientes, francos, espontáneos.	<i>Esclavitud</i>	Sumisos, cobardes, serviles, conformistas, dependientes, cortos de espíritu, inseguros.
<i>Agradecimiento</i>	Son honestos, humildes, generosos, grandes, justos, ecuanímenes.	<i>Desagradecidos</i>	Son soberbios, egoístas, negligentes, avaros, desleales.
<i>Solidaridad</i>	Son entusiastas, firmes, leales, generosos, compasivos, fraternales.	<i>Insolidaridad</i>	Son negligentes, egoístas, codiciosos, mezquinos, indiferentes, apáticos.
<i>Bondad</i>	Son amables, accesibles, compasivos, generosos, fuertes, espontáneos.	<i>Maldad</i>	Son egoístas, insensibles, desconfiados,, rencorosos, crueles, criminales.
<i>Justicia</i>	Son buenos, honestos, estrictos, responsables, agradecidos, tolerantes, humanos, compasivos.	<i>Injusticia</i>	Son egoístas, insensibles, arbitrarios, desagradecidos, desconsiderados, faltos de humanidad.

<i>Amistad</i>	Son serviciales, generosos, leales, francos, comprensivos, incondicionales.	<i>Enemistad</i>	Son irrespetuosos, insensibles, traicioneros, tramposos, intolerantes, peligrosos.
<i>Responsabilidad</i>	Son comprometidos, puntuales, respetuosos, trabajadores, solidario, cumplidor, fiel, sensato, maduro, recto.	<i>Irresponsabilidad</i>	Son impuntuales, irrespetuosas, inconstante, haragán, egoísta, incumplido, infiel, insensato, inmaduro, injusto.
<i>Lealtad</i>	Son sinceros, valientes, transparentes, firmes, agradecidos, constantes, confiables, seguros.	<i>Deslealtad</i>	Son inmaduros, volubles, desagradecidos, interesados, traidores, falsos, abusivos, indignos de confianza.
<i>Respeto</i>	Son sencillos, atentos, considerados, cordiales, responsables, solidarios.	<i>Irrespeto</i>	Son desconsiderados, abusivos, groseros, egoístas, ofensivos, dañinos.
<i>Fortaleza</i>	Son firmes, claros, enérgicos, serenos, decididos.	<i>Debilidad</i>	Son vacilantes, temerosos, flojos, apático, cobardes.
<i>Generosidad</i>	Son esplendidos, humildes, desprendidos, sabios, humanistas, responsables.	<i>Avaricia</i>	Son egoístas, mezquinos, miserables, desconfiados, estúpidos.
<i>Laboriosidad</i>	Son diligentes, responsables, dedicados, cuidadosos, exigentes.	<i>Pereza</i>	Son inactivos, negligentes, indiferentes, apáticos, lentos, flojos, cobardes, apocados.
<i>Perseverancia</i>	Son pacientes, disciplinados, decididos, valientes, responsables.	<i>Desistir</i>	Son faltos de voluntad, caprichosos, impacientes, indecisos, mediocres.
<i>Humildad</i>	Son considerados, humanistas, respetuosos, serviciales, compasivos, solidarios.	<i>Soberbia</i>	Son arrogantes, excluyentes, insensibles, injustos, altaneros.
<i>Prudencia</i>	Son precavidos, moderados, respetuosos, sensatos, responsables, cuidadosos.	<i>Imprudencia</i>	Son irreflexivos, descuidados, indiscretos, incautos, torpes, peligrosos.
<i>Paz</i>	Son cordiales, tolerantes, justos, flexibles, sociables, ecuanímenes.	<i>Hostilidad</i>	Son antisociales, intransigentes, injustos, crueles, desalmados, tercios, insensatos.

Fuente:

(Rivera, 2008)

2.3.3. Los valores y la educación

Respecto a la educación en valores (D'Angelo, 1996, p 4) dice: " tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista". Por su parte (Arana, Martha y Batista, Nuris, s/d) en su artículo en el Internet mencionan que se requiere tres condiciones para la educación en valores:

"Primera: conocer al estudiante en cuanto a determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, desea, y lo que hace). **Segunda:** conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer). **Tercera:** definir un modelo ideal de educación."

Concluyendo, aunque es importante tener una base teórica de los valores, la educación en valores no consiste simplemente en "enseñar" esos conceptos básicos ni solo en hacerlos constar en los reglamentos de la institución como objetivos a conseguir. La educación en valores requiere además:

Una **organización éticamente sana** en la que se practiquen los valores, se predique con el ejemplo, y se motive al personal docente, administrativo y a los educandos a descubrir sus propias capacidades para hacer el bien, formarse y comportarse como personas íntegras.

Tomar en consideración las características particulares de los alumnos y del medio en el que se desenvuelven, por ejemplo la presencia de bares cercanos a la institución educativa podría ser una mala influencia.

Una gestión de los directivos basada en valores y con liderazgo para conseguir establecer los lineamientos necesarios para que la institución consiga los objetivos planteados y que estos no queden solo en papel.

En el punto 4.1.1. se realiza el análisis de los instrumentos de gestión de la institución educativa identificando cuales de los valores mencionados en este apartado se evidencian en los instrumentos de gestión: Código de Convivencia, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Reglamento Interno.

3. METODOLÓGIA

3.1. Participantes

El colegio nacional “Ecuador” nace mediante Resolución Ministerial N° 2503 del 23 de octubre de 1966, regentado por las religiosas del Buen Pastor con el nombre de Colegio “Santa María Eufrasia”; su objetivo era ayudar a personas de escasos recursos. En 1972, la Comunidad cerró el colegio y los profesores formaron una Cooperativa de Educación con el nombre de Colegio Corporativo “Ecuador”. En 1975 se disolvió la Cooperativa por motivos económicos. Con el apoyo del Lic. Padre Armán Rodas, Rector del Seminario San Luis de Gonzaga de la ciudad de Cuenca se formó una Organización no Gubernamental (ONG), la “Asociación de Benefactores Colegio Ecuador”; presidida por el Padre Rodas. El cambio de nominación de Colegio Particular “Santa María Eufrasia” por Colegio Particular “Ecuador” se efectuó el 23 de enero de 1974 y la nacionalización de la entidad se dio mediante Acuerdo Ministerial No. 2143 el 14 de febrero de 1978.

Actualmente se mantienen las secciones vespertina y nocturna. La institución comparte la infraestructura física con la Escuela Fiscal “Hernán Cordero”.

FIGURA 6.

Colegio Nacional Técnico Ecuador



Fuente: <http://www.cuencanos.com>

La investigación del presente trabajo ha sido realizada en la sección vespertina de la institución.

TABLA 4.

Datos informativos del Colegio Nacional Técnico "Ecuador"

DATOS INFORMATIVOS:	
Nombre	Colegio Nacional Técnico "Ecuador"
Provincia	Azuay
Cantón	Cuenca
Parroquia	San Sebastián
Dirección	Av. 3 de noviembre y Pío XII
Teléfono	2832074
UTE No	1
Financiamiento	Fiscal
Régimen	Sierra
Modalidad	Presencial
Jornada de trabajo	Vespertina
Bachillerato Técnico	Gestión Administrativa y Contable.
Especialización	Contabilidad
Bachillerato Técnico	Informática
Especialización	Aplicaciones Informáticas

Fuente: Código de Convivencia del Colegio "Ecuador"

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 5.

Directivos del colegio "Ecuador"
clasificados por edad

EDAD	f	%
50-55	2	33,33
56-60	4	66,67
Total	6	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 6.

Directivos del colegio "Ecuador"
clasificados por sexo.

SEXO	f	%
Femenino	3	50,00
Masculino	3	50,00
Total	6	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

De los directivos del colegio se ha seleccionado para el estudio de investigación al rector, vicerrector y cuatro jefes de área, la mayoría tienen una edad promedio entre 56 y 60 años por lo tanto son docentes con experiencia y de edades similares lo que les permite comunicarse con mayor facilidad; en cuanto al género el 50% son de género femenino y el 50% masculino por lo que hay una participación balanceada entre los dos géneros, lo cual es positivo.

TABLA 7.

Docentes del colegio “Ecuador”
clasificados por edad

EDAD	f	%
25-34	9	19,15
35-44	9	19,15
45-54	18	38,30
55-64	6	12,76
más de 64	5	10,64
Total	47	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 8.

Docentes del colegio “Ecuador”
clasificados por sexo

SEXO	f	%
Femenino	27	57,45
Masculino	20	42,55
Total	47	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Mercedes Jiménez

“El personal docente que labora en el sistema educativo, según información educativa del SINEC, en el período educativo 2005-2006 ha sido de 200.096 docentes de los cuales el 38.37% eran hombres y el 61.63% mujeres” (UNESCO, 2010). Puede observarse que, en el caso

objeto de estudio, hay también un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, coincidiendo con los datos del SINEC; claramente se observa la evidencia del feminismo en la profesión docente. En cuanto a la edad de los docentes, el 38.30% se encuentra entre los 45 a 54 años pero hay una tendencia creciente de profesores de menor edad, lo cual evidencia el ingreso al magisterio de gente joven con nuevas iniciativas.

TABLA 9.

Docentes del colegio “Ecuador” clasificados por título académico

TITULO	f	%
Título docente	32	68,09
Título no docente	15	31,91
Total	47	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

“El personal docente que labora en el sistema educativo, según información educativa del SINEC, en el período educativo 2005-2006 ha sido de 200.096 docentes de los cuales el 81.6% corresponde a profesores con título docente y el 18.1% a profesores con título no docente” (UNESCO, 2010). En la tabla presentada hay coincidencia en cuanto a la superioridad numérica de docentes con título docente, pues de un total de 47 profesores investigados, el 68% tienen título docente y el 32% no lo tienen. De la población se ha seleccionado una muestra de 20 docentes.

TABLA 10.

Padres de familia del colegio “Ecuador”
clasificados edad.

EDAD	f	%
25-34	3	20,00
35-44	5	33,33
45-54	6	40,00
más de 55	1	6,67
Total	15	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 11.

Padres de familia del colegio “Ecuador”
clasificados por sexo.

SEXO	f	%
Masculino	7	46,67
Femenino	8	53,33
Total	15	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

En la tabla 10 puede observarse que los padres de familia en su mayoría tiene edades comprendidas entre los 45 y 54 años (40%) y entre 35 y 44 (33,33%), por lo tanto son padres que tienen un nivel de madurez que debería permitirles dar una educación adecuada a sus hijos. En cuanto al sexo se puede decir que los datos muestran un equilibrio entre hombres (46.67%) y mujeres (53.33%). Es importante señalar que durante la investigación se pudo detectar que hay padres y madres que han emigrado

fuera del país y que muchos estudiantes han quedado a cargo de otros familiares principalmente abuelos y tíos; este dato es importante considerar porque podría ser un factor que influya negativamente en la formación de valores de los hijos al no tener cerca las figuras paterna y/o materna.

TABLA 12.

Estudiantes del colegio “Ecuador”
clasificados por edad

EDAD	f	%
menos de 12	163	21,88
12-13	122	16,38
14-15	135	18,12
16-17	130	17,45
18-19	114	15,30
más de 19	81	10,87
Total	745	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 13.

Estudiantes del colegio “Ecuador”
clasificados por ciclo

CICLO	f	%
Básico	420	56,38
Diversificado	325	43,62
Total	745	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

TABLA 14.

Estudiantes del colegio "Ecuador"
clasificados por especialidad.

ESPECIALIDAD	f	%
Comunes	130	40,00
Contabilidad	132	40,62
Informática	63	19,38
Total	325	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Mercedes Jiménez

La tabla 12 muestra que no hay variación marcada en los porcentajes de edades de los alumnos, siendo el más numeroso el grupo de alumnos menores a 12 años (21,88%) seguido del grupo de 14 a 15 años (18,12%); hay que tomar en consideración que muchos alumnos están pasando por la etapa de la pre-adolescencia y adolescencia que son etapas de inestabilidad que pueden hacerles más susceptibles a influencias negativas del medio si no tienen una adecuada orientación de padres y maestros.

Por otra parte llama la atención que haya un 10,87% de alumnos en edades mayores a 19 años, porque a esa edad generalmente los alumnos ya se encuentran fuera del colegio y se han insertado en el medio laboral. Probablemente son alumnos repetidores que han tenido dificultades académicas, siendo este un identificador negativo de la calidad académica de la institución; puede también esta ser la razón por la que se observa en la tabla 13 que a diferencia de otras instituciones en las que el número de alumnos del ciclo básico es muy superior al del ciclo diversificado, en este caso no hay mucha diferencia pues hay un 43,62% de alumnos en el ciclo diversificado mientras que en el ciclo básico hay un 56.38%.

Respecto a la especialidad, en la tabla 14 se observa que los alumnos prefieren la especialidad de Contabilidad (40,62%) frente a la de Informática (19.38%). Contabilidad es una carrera que tiene en el medio la fama de ser bien remunerada y con buen campo de trabajo mientras que el alumno con un desarrollo pobre de las habilidades lógico-matemáticas encuentra dificultad en las materias propias de la especialidad de Informática.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación.

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes *técnicas e instrumentos*:

La **encuesta**, “es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”. (CreceNegocios, 2011) La encuesta se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del colegio Nacional Técnico “Ecuador, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas. Se aplicaron las siguientes encuestas:

- A directivos: Esta encuesta tiene un número mayor de preguntas que las otras encuestas e indagó las características de la gestión, liderazgo y organización que utilizan los directivos de la institución educativa.
- A docentes: Las preguntas de esta encuesta estuvieron dirigidas a indagar las relaciones de comunicación y trabajo entre los docentes con los directivos y padres de familia así como los conceptos que sobre liderazgo tienen los docentes.
- A padres de familia: Las preguntas fueron elaboradas por la investigadora y el objetivo fue conocer el punto de vista de los padres de familia con respecto a la gestión de los directivos y profesores así como el nivel de comunicación entre escuela y padres de familia.

La **observación directa**, consiste en “ver, oír y percibir los hechos que se desean estudiar y las circunstancias en que se dan éstos” (Omonte,2009). Se utilizó esta técnica para identificar la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. También se observó a las personas dentro de la institución para determinar el clima laboral.

La **entrevista** “Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado” (Definición.de, 2011). Se aplicó una entrevista de ocho preguntas, a los directivos del plantel lo que permitió identificar los conceptos de ellos respecto a la comunicación, liderazgo, solución de conflictos y valores.

3.3. Método y procedimiento.

Diseño: La investigación realizada es de tipo descriptivo; se identificaron y describieron las características de la gestión educativa en el centro investigado, conociendo el problema tal como se presenta en la realidad. El paradigma es de tipo cualitativo.

3.3.1. Métodos utilizados:

- ✓ **Descriptivo**, cuya implementación facilitó identificar la realidad de la institución investigada.
- ✓ **Analítico**, Se analizaron las características encontradas, estableciendo las relaciones entre ellas e identificando claramente y logrando la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes.
- ✓ **Sintético** que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron el conocimiento de la realidad facilitando la comprensión del objeto de estudio.
- ✓ **Histórico**, que ayudó a evidenciar el aporte histórico de la organización.

- ✓ **Inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación.
- ✓ **Dedución**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- ✓ **Hermenéutico**, se realizó la investigación bibliográfica (libros, revistas, artículos de internet), además se revisaron los reglamentos y proyectos que tiene el colegio; todo esto fue interpretado desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.
- ✓ **Estadístico**, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación facilitando la objetivación y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

3.3.2. Procedimiento:

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e *interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación)*. Este proceso se apoyó en la técnica de la *triangulación*, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, realizando una integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados es analizada e interpretada a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

En este contexto, se llegó a la formulación de las *conclusiones del trabajo*, las cuales reflejaron no solo el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyeron *niveles de análisis* para encontrar mecanismos que orientaron la propuesta planteada en la última parte del trabajo de investigación.

Finalmente, se procedió a la *redacción y presentación del informe de investigación*, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

4. RESULTADOS

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

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

4.1.1.1. El código de convivencia (ética)

En el código de convivencia, los puntos que hacen referencia a los valores, son los siguientes:

Entre los objetivos específicos se encuentra: Fortalecer las normas que regulan el comportamiento de la Comunidad Educativa para fortalecer la tolerancia de la opinión ajena y el respeto de los derechos humanos.

Derechos de los estudiantes:

- Ser respetados en su integridad física, psicológica, cultural, ambiental, religiosa y sexual.
- Presentar sus intereses estudiantiles y reclamos a profesores y autoridades, a través de canales adecuados y recibir de ellos la respuesta correspondiente, en un tiempo no mayor a cinco días laborables.
- Comunicar que su identidad cultural, religiosa u otra causa no le permite participar en alguno de los actos organizados por el plantel, para que la institución plantee alternativas.
- Asistir puntualmente a las clases y actos cívicos, culturales, deportivos y sociales organizados por la Institución.
- Llevar el uniforme con orgullo y dignidad, limpio y bien presentado.
- Mantener una presentación física impecable.
- Actuar con responsabilidad y cumplimiento en las diferentes obligaciones estudiantiles: tareas, deberes y trabajos de investigación.
- Convivir con normas de urbanidad y práctica de valores que eviten agresiones de orden psicológico, verbal o físico.
- Responsabilizarse con la conservación del edificio, mobiliario y más pertenencias del establecimiento con el aval y firma del representante.
- Sufragar en las elecciones del Consejo Estudiantil.
- Los estudiantes deberán participar en el juramento a la bandera, en las fechas señaladas, de conformidad con la ley.
- Mantener el saludo, respeto y cordialidad con todos los miembros de la unidad educativa como norma de las relaciones humanas.
- Participar y colaborar con orden, compostura, silencio y respeto en todos los actos programados dentro y fuera del plantel desde su inicio hasta el final.

Prohibiciones a los estudiantes:

- Modificar o destruir los documentos que emplea la institución para el desarrollo de las actividades educativas.
- Destruir, retener o alterar los documentos enviados a sus representantes.
- Manchar o dañar los pizarrones, servicios higiénicos, paredes, escritorios, pupitres, computadoras, ventanas, material didáctico, pisos, y otros bienes de la institución.
- Acudir al bar en horas - clase.
- Emplear palabras o frases que denigren al personal.
- Provocar desorden, ruidos, gesticulaciones, burlas, chistes inapropiados, empujones, y actitudes que alteren las actividades escolares.
- Incumplir las órdenes emanadas de las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio del plantel.
- Asignar sobrenombres a los compañeros, profesores, directivos y demás miembros del plantel.
- Concurrir al plantel bajo los efectos del alcohol, sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- Traer y/o consumir alcohol, cigarrillo u otra droga dentro del plantel o en cualquier actividad programada.
- Utilizar armas u objetos corto-punzantes, contundentes u otros que atenten contra la integridad de las personas.
- Difundir y comercializar material pornográfico.
- Asediar en forma verbal, escrita, física o psicológica a los integrantes de la institución.
- Promover y ejecutar juegos que pongan en peligro la integridad física o psicológica de los integrantes de la institución.
- Formar e integrar pandillas que atenten al bienestar.

Derechos de los docentes:

- Recibir el debido respeto y consideración por los miembros de la comunidad educativa.

- Respetar el título académico, especialidad y experiencia profesional al momento de elaborar el distributivo anual.
- Ser elegidos
- Expresar libremente sus opiniones, en el marco del respeto a todos los miembros de la comunidad educativa.
- No ser llamado la atención en forma pública y general sino en forma particular y/o por escrito.

Deberes de los docentes:

- Tener relaciones de cordialidad con los estudiantes y padres de familia dentro y fuera del Plantel, que facilite el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Inculcar con el ejemplo a los estudiantes la práctica de valores.
- Colaborar en el control de la puntualidad y disciplina del estudiantado dentro y fuera del Plantel.
- Responsabilizarse del buen uso, mantenimiento y conservación de los bienes existentes en el plantel.
- Demostrar una actitud correcta en su trato con los estudiantes.
- Mantener óptimas relaciones interpersonales y evitar comentarios negativos de los profesores en presencia de los/as estudiantes y entre compañeros.

Prohibiciones a los docentes:

- Infligir castigo físico o psicológico a los estudiantes.
- Consumir alcohol y cigarrillos dentro del Plantel.
- Realizar críticas negativas a los miembros de la comunidad educativa en presencia de los estudiantes.

Derechos de los padres de familia:

- Ser atendidos oportunamente y sin discriminación por las autoridades, personal administrativo, docente y DOBE.
- Presentar quejas o reclamos sobre la metodología o trato inadecuado de los profesores hacia sus representados/as.

Deberes de los padres de familia:

- Participar responsablemente en el desarrollo del proceso educativo
- Responsabilizarse de la asistencia de sus representados
- Responder del desenvolvimiento de sus representados en actividades dentro y fuera del plantel.
- Dirigirse con respeto a las autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, para cualquier trámite en la Institución.
- Responsabilizarse de los actos cometidos por su representado que atentaren contra la integridad de los miembros y bienes de la Comunidad Educativa.

Prohibiciones a los padres de familia:

- Sobornar a cualquier miembro que labora en la institución.
- Atentar verbal, física o psicológicamente a los miembros de la comunidad educativa.
- Obstaculizar las labores académicas.
- Ingresar al establecimiento sin la debida autorización.
- Ingresar al plantel en estado etílico o bajo los efectos de sustancias prohibidas.

Deberes y atribuciones de los inspectores profesores:

- Concurrir al establecimiento 15 minutos antes y retirarse 15 minutos después de la jornada programada por la Institución.
- Controlar diariamente al inicio y al final de la jornada la puntualidad, asistencia, disciplina, aseo personal y uniforme del estudiantado.
- Responder por la disciplina de los cursos a ellos asignados, cooperando con los demás cursos en los casos que amerite.

Derechos del personal administrativo:

- Ser respetados por toda la comunidad educativa.
- Expresar libremente y con respeto su opinión en todos los asuntos del quehacer educativo.

Deberes del personal administrativo:

- Asistir puntualmente a las actividades que le correspondan.
- Servir con eficiencia y eficacia.
- Dar información oportuna y necesaria en los asuntos que tengan que ver con su labor.
- Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en las relaciones interpersonales interna y externamente, toda la consideración y cortesía.
- Relacionarse con ecuanimidad, sin aceptar ni permitir prácticas discriminatorias por motivos de sexo, edad, religión, raza, opiniones políticas, origen social, nivel intelectual y salud.
- Asumir actitudes democráticas solidarias dentro de la institución educativa.
- Respetar los derechos y garantías para los demás miembros de la institución.
- No hacer comentarios peyorativos sobre otros miembros de la comunidad educativa.
- Colaborar con la institución cuando esta lo requiera.
- Respetar y cumplir las disposiciones que dicten las autoridades educativas.
- Mantener las oficinas con el debido orden y aseo con el apoyo del personal correspondiente.
- Cumplir con las funciones específicas de cada área

Deberes de la secretaria, bibliotecaria y colectora:

- Asistir y cumplir con puntualidad su jornada de trabajo.
- Atender con respeto, celeridad y amabilidad a las personas que acuden por información o alguna gestión inherente a su cargo.
- Mantener en orden y al día la documentación encomendada.
- Actualizarse en conocimientos tecnológicos que agilicen su labor administrativa.
- Cuidar los implementos que están a su cargo: computadora, teléfono, archivos, y más implementos de trabajo.

Resumiendo:

Se han encontrado los siguientes valores en el código de convivencia:

- **Tolerancia de la opinión ajena:** saludo, respeto, cordialidad, libertad de expresión, no amonestaciones públicas, presentar quejas, reclamos, ser atendidos oportunamente y sin discriminación.
- **Respeto de los derechos humanos:**
 - Integridad física: no agresiones físicas, pandillas, armas cortopunzantes ni consumo de sustancias prohibidas: alcohol, cigarrillo, drogas.
 - Psicológica: no agresiones verbales ni psicológicas, burlas, chistes inapropiados, empujones, sobrenombres, gesticulaciones, actitudes inapropiadas.
 - Cultural, religiosa: Comunicar que su identidad cultural, religiosa u otra causa no le permita participar en alguno de los actos organizados por el plantel.
 - Sexual: no uso de material pornográfico.
- **Respeto a los bienes:** conservación del edificio, mobiliario, material didáctico, computadoras, pisos, ventanas, pertenencias de la institución, documentos.
- **Puntualidad:** a clases, actos cívicos, culturales, deportivos.

- **Aseo:** limpieza, presentación personal y de las aulas y dependencias.

- **Responsabilidad** en tareas, deberes, trabajos, obligaciones.

- **Valores cívicos:** sufragar en elecciones del Consejo Estudiantil, juramento a la bandera.

Se considera que en el Código de Convivencia se promueven los valores necesarios para que los integrantes de la comunidad educativa vivan en un ambiente de armonía. Pero también se deben establecer sanciones para quienes incumplen las normas establecidas, es necesario que se especifiquen tales sanciones, como se lo hace de manera clara en el Código de Convivencia de la institución investigada.

4.1.1.2. El plan estratégico.

En este plan se realiza el FODA y se plantean estrategias y líneas de acción a tomar para mejorar la situación de la institución, las cuales se resumen en la tabla 15.

TABLA 15.

Estrategias y líneas de acción

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION
1. Falta coordinación en Inspección en la disciplina del plantel.	▪ Motivar al conocimiento del reglamento referente a disciplina.	Aplicar estrictamente el reglamento en lo relacionado a disciplina.
2. Local compartido falta espacio físico, laboratorios y mobiliario.	▪ Procurar mejores relaciones entre las dos instituciones. ▪ Autogestión y gestión.	▪ Dialogar entre directivos de las dos instituciones. ▪ Solicitar a la Dirección de Educación que se de cumplimiento al acuerdo. ▪ Oficiar a las autoridades provinciales y municipales. ▪ Realizar actividades tendientes a conseguir fondos.
3. Falta comunicación consensuada entre los diferentes estamentos.	▪ Fomentar acercamientos entre los diferentes organismos del plantel.	▪ Sesiones de trabajo constantes con los diferentes organismos y departamentos de la institución.
4. Carencia de administración, control y ejecución en la institución: (aseo del local, baterías sanitarias, etc.).	▪ Concientización de las autoridades sobre sus obligaciones.	▪ Desarrollar acciones que propicien una excelente imagen de la institución.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION
5. Escasa capacitación y estímulo al personal docente para mejorar las relaciones humanas y pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulación permanente hacia la capacitación del personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las oportunidades de cursos. ▪ Programar cursos de capacitación docente.
6. Excesivo número de alumnas en la sección vespertina-ciclo básico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concienciar a las autoridades sobre la imposibilidad de hacer una buena educación a un excesivo número de alumnas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regular el número de alumnas para un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.
7. Mal funcionamiento de Colecturía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar al personal de colecturía hacia la capacitación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar al personal de colecturía y analizar el ámbito de trabajo de esa dependencia.
8. Bajo nivel de comprensión lectora y razonamiento lógico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar la lectura y razonamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar concursos de lecturas, acorde a las edades. ▪ Programar acciones de reflexión (análisis-síntesis)
9. Falta de rendición de cuentas de los organismos y departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el conocimiento de los reglamentos respectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialización de leyes y reglamentos.

Fuente: Plan estratégico del colegio "Ecuador"

Elaboración: Mercedes Jiménez

Resumiendo:

Como se puede observar, en el plan estratégico, la gestión se centra en:

- Aplicación y socialización de leyes y reglamentos.
- Diálogo con los directivos de la otra institución que comparte el local, con autoridades de la Dirección de Educación, autoridades municipales, etc.
- Sesiones de trabajo.
- Estimulación y motivación al personal docente y al personal de colecturía a capacitarse mediante cursos.
- Actividades de autogestión para conseguir fondos.

Es importante que se hayan definido con claridad los problemas que tiene la institución educativa y que se establezcan estrategias y líneas de acción, pero también sería necesario que se evalúe periódicamente el avance de las estrategias aplicadas y que constantemente se revisen las nuevas situaciones que se produzcan.

4.1.1.3. El plan operativo anual (POA)

El POA está organizado por comisiones y por áreas, a continuación se han seleccionado los temas que evidencian la gestión y liderazgo en valores:

a. POA comisión cultural:

- Se busca incentivar en los estudiantes el amor y respeto a la cultura local y nacional a través de actividades como concurso de nacimientos vivientes, elección de la chola cuencana del colegio y proyección de películas sobre culturas autóctonas.
- Conseguir que los alumnos conozcan el Código de la Niñez y Adolescencia invitando a un profesional de leyes para que dicte charlas al respecto.
- Concientizar a los estudiantes sobre sus deberes y derechos dando a conocer el Código de convivencia a través de una charla que dará,

sobre este tema, uno de los miembros de la comisión, y además la socialización progresiva de este código durante la Hora Cívica.

b. POA comisión deportes:

- Organización de las jornadas deportivas
- Solicitar los premios a las autoridades respectivas
- Oficiar a las autoridades la necesidad de contratar entrenadores

c. POA comisión sociales:

Espacios para integración de los docentes:

- Bienvenida, al inicio del año lectivo.
- Merienda de reconocimiento a los docentes que cumplen varios años de servicio.
- Agasajo navideño.
- Reunión de despedida al finalizar el año.

Espacios para integración de los estudiantes como por ejemplo una función de cine que sirve a la vez para financiar actividades de la comisión.

d. POA comisión defensa civil:

- Dar a conocer a la comunidad educativa la importancia de la Defensa Civil.
- Preparar a los estudiantes para la evacuación en caso de desastres naturales.
- Organizar brigadas estudiantiles internas para brindar seguridad en los eventos organizados por el plantel.
- Organizar botiquines de primeros auxilios para atención a los estudiantes.

e. *POA comisión disciplina:*

- Impulsar el conocimiento, en la comunidad educativa, del Reglamento Interno, Código de la Niñez y Adolescencia.
- La comisión conocerá y resolverá sobre faltas de disciplina.
- Se tiene prevista la creación de un proyecto para elevar el nivel de autoestima y afectividad de la comunidad universitaria.

f. *POA comisión técnico-académico*

- Actividades de gestión ante autoridades para conseguir un nuevo local ya que el actual es compartido con otra institución educativa.
- Taller de lectura comprensiva para mejorar la capacidad lectora.
- Promover círculos de estudios permanentes como parte de la capacitación a los docentes.
- Capacitar a los docentes en el mejoramiento de métodos, técnicas y procesos de evaluación a través de un taller de evaluación de contenidos.
- Organización de un proyecto para elevar el autoestima y afectividad de la comunidad educativa.

g. *POA aérea de Informática*

- Actualizar la página Web con la participación de las estudiantes del último año y promover su utilización por parte de la comunidad educativa.
- Campaña de limpieza trimestral y mantener la limpieza diaria de los laboratorios de cómputo.
- Visitas de las estudiantes a ferias tecnológicas.
- Durante la semana estudiantil participar con demostración de programas de computación elaborados por las alumnas.
- Mediante cableado proveer de Internet a los laboratorios y área administrativa para uso de docentes y estudiantes.

h. POA aérea Lengua y Literatura

- Organizar talleres de lectura, escritura y ortografía para mejorar el nivel en estos campos.
- Organizar lecturas, exposiciones, mesas redondas y debates para estimular la expresión verbal.
- City tour por los lugares turísticos de la ciudad para fomentar el amor, respeto y cuidado de la ciudad.
- Asistir a proyección de película 3D con la participación de padres de familia.
- Participar en la semana del estudiante con un concurso de conocimientos generales.

i. POA aérea Estética

- Elaboración de tarjetas y adornos con motivo de Navidad, día de la madre, etc.
- Presentación de coros navideños, coreografías en distintas fechas y ocasiones.
- Elaboración y exposición al final del año de bisutería y manualidades realizadas en la asignatura de Actividades prácticas.

Resumiendo:

La organización del POA por comisiones y por áreas muestra una gestión por parte de los directivos, que promueve el trabajo docente en equipo para identificar la problemática institucional y a la vez proponer soluciones. Sin embargo también sería necesario que se recojan todos estos aportes y se elabore un POA institucional.

En los POA por áreas y secciones se ha encontrado lo siguiente:

- Espacios para convivencia de los estudiantes, que a la vez promueven el trabajo en equipo y la formación en diferentes áreas: concursos de nacimientos vivientes, elección de la chola cuencana, coros navideños, coreografías, jornadas deportivas, city tours a lugares turísticos de la ciudad.
- Espacios informativos sobre diferentes temas: charlas sobre el Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia del colegio, Defensa Civil, visitas a ferias tecnológicas, proyección de películas con diferentes temáticas formativas.
- Organización de estudiantes: brigadas estudiantiles para seguridad, preparación para evacuación en casos de desastre, preparación para atención de primeros auxilios, campañas de limpieza.
- Preocupación por la afectividad: creación de un proyecto para elevar el nivel de autoestima y afectividad de la comunidad universitaria, escuela para padres.
- Preocupación por el mejoramiento pedagógico en diferentes áreas: talleres de lectura comprensiva, escritura, ortografía, mesas redondas, debates, círculos de estudio exposiciones, participación en la actualización de la página Web del colegio, exposiciones de trabajos del año en: programas de computadora, bisutería y manualidades.
- Preocupación por el bienestar ambiental de la comunidad educativa: gestiones para un nuevo local.
- Capacitación docente: capacitación en métodos, técnicas y procesos de evaluación, círculos de estudio.
- Espacios para la integración de los docentes: reuniones de inicio y fin de año lectivo, agasajos navideño y de reconocimiento de labores.

Algunos de estos temas tienen relación con el aprendizaje significativo, por ejemplo el caso del city tour, el alumno conoce la ciudad de Cuenca pero recorrer los lugares turísticos e identificar temas de historia, geografía y cultura sería un aprendizaje significativo que le permitiría aprender con más facilidad que una clase teórica de historia. También está presente la Escuela Activa, pues los alumnos reciben de su profesor los conocimientos básicos sobre cómo elaborar una página Web, pero son ellos quienes, trabajando en equipo, se organizan en grupo para recoger información, seleccionarla, organizarla y presentarla, mediante la programación de la página Web del colegio.

La labor del profesor es fundamental al momento de seleccionar los temas que se tratarán en las mesas redondas o en los talleres de lectura comprensiva, ortografía, etc. Deberían ser temas que tengan “significado” para los estudiantes.

Se considera que la capacitación docente propuesta es muy escasa, según el punto de vista de la investigadora, en el mundo globalizado de hoy, el profesor debe capacitarse también en el uso de nuevas tecnologías para que identifique la realidad actual de un estudiante que tiene a su alrededor instrumentos como el Internet, televisión, celulares, etc. y los aproveche para construir un aprendizaje significativo para el alumno.

4.1.1.4. El proyecto educativo institucional (PEI)

La parte central del PEI es el análisis que se realiza de la situación actual de la institución, identificando la realidad existente a través de la elaboración del FODA, de estos datos se han seleccionado los siguientes “nodos críticos” que la institución educativa ha identificado a nivel de debilidades y amenazas que se muestran en las tablas 16 y 17.

TABLA 16.

Nudos críticos a nivel de debilidades

Nº	<i>NUDOS CRÍTICOS</i>
1	El aprendizaje que se imparte en el colegio (de manera preferente en el bachillerato) es predominantemente teórico y memorístico.
2	La no utilización de material didáctico apropiado y actualizado en las distintas asignaturas convierte a las clases en “cansadas y repetitivas”.
3	Los profesores no cuentan con una capacitación adecuada en metodologías y técnicas activas de aprendizaje, así como de una nueva forma de evaluar los aprendizajes.
4	La poca o nada utilización de metodologías activas de aprendizaje generan en los estudiantes un desinterés absoluto.

*Fuente: PEI colegio Técnico Ecuador p. 21**Elaboración: Mercedes Jiménez***TABLA 17**

Nudos críticos a nivel de amenazas

Nº	<i>NUDOS CRÍTICOS</i>
1	La desorganización familiar influye notoriamente en el rendimiento escolar de los hijos, así como en su disciplina.
2	La influencia de jóvenes drogadictos y algunos negocios de bebidas alcohólicas adyacentes a la institución afectan a la integridad de nuestros estudiantes.
3	Un gran porcentaje de estudiantes se representan a sí mismos, lo cual dificulta la garantía de un control de las tareas en casa.
4	Los neobachilleres de las diversas especialidades no encuentran fuentes de trabajo afines a los estudios realizados

*Fuente: PEI colegio Técnico Ecuador p. 22**Elaboración: Mercedes Jiménez*

Luego, en el PEI se establecen propuestas de solución para los problemas priorizados, como aparecen en la tabla 18.

TABLA 18.

Problemas del Colegio Técnico Ecuador y propuestas de solución

PROBLEMAS PRIORIZADOS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Se percibe que el aprendizaje que se imparte en el colegio (de manera preferente en el bachillerato) es puramente teórico y memorístico.	Cursos de capacitación a los maestros en estrategias cognitivas.
La no utilización de material didáctico apropiado y actualizado en las distintas asignaturas convierte a las clases en “cansadas y repetitivas”.	Realización de un curso de capacitación a los maestros sobre el uso y variedad de los recursos didácticos (por áreas).
Los profesores no cuentan con una capacitación adecuada en nuevas formas de evaluar los aprendizajes.	Cursos de capacitación sobre las nuevas formas de evaluar los aprendizajes.
La desorganización familiar influye notoriamente en el rendimiento escolar de los hijos, así como en su disciplina.	Conformación de un equipo institucional que coordine el proyecto “Escuela para padres”.
Los neobachilleres de las diversas especialidades no encuentran fuentes de trabajo afines a los estudios realizados.	Aplicación de encuestas a empresas, microempresas y Cámaras para conocer sus expectativas sobre las especialidades actuales.

Fuente: PEI colegio Técnico Ecuador 2005-2008 p. 23

Elaboración: Mercedes Jiménez

Resumiendo:

La mayor parte de este documento se dedica a hacer un resumen de la historia de la creación del colegio, el detalle de las asignaturas que se dan en cada curso, organización de horarios y algunos conceptos teóricos

acerca del Materialismo Dialéctico y el Pragmatismo como doctrinas filosóficas que fundamentan el Proyecto Educativo Institucional.

La filosofía institucional se centra además en los siguientes componentes:

- Formación holística, centrada en la persona.
- Opción preferencial por la población estudiantil trabajadora.
- Trabajo “en equipo”, de manera sinérgica.

Cabe señalar, que en el PEI, luego de realizar el FODA de la institución, se identifican los “nudos críticos”, es decir la problemática principal de la institución y luego se establecen acciones para el tratamiento de los problemas como se observa en la tabla Nro.18, la gestión se centra en:

- Cursos de capacitación a docentes en: estrategias cognitivas, usos de recursos didácticos, formas de evaluación.
- Investigación, mediante encuestas, de los requerimientos de empresas respecto a las expectativas en cuanto a las características del bachiller en Contabilidad e Informática.
- Coordinación de un equipo que desarrolle el proyecto “Escuela para padres”.

4.1.1.5. Reglamento interno

En el reglamento interno se determinan especialmente RESPONSABILIDADES para los integrantes de la institución educativa así como el tipo de sanciones para cada caso.

Tratándose de los estudiantes se especifican los mismos deberes que constan en el Código de Convivencia y las sanciones correspondientes, por lo que para evitar repetir aquí no se mencionan estos deberes que ya fueron analizados en el Código de Convivencia.

El valor de la SOLIDARIDAD es mencionado, en el reglamento interno, cuando se hace referencia al Consejo Directivo y a los Padres de familia, de la siguiente manera:

El Consejo Directivo podrá:

“Aprobar una ayuda económica, en la que solidariamente aporte el personal docente, en casos emergentes de calamidad doméstica de personal docente, administrativo, de servicio y de estudiantes” (reglamento interno p. 4).

De los Padres de familia:

- Solidarizarse con autoridades y profesores, cuando se atente contra el buen funcionamiento y nombre de la institución.
- Solidarizarse con situaciones de calamidad doméstica grave por la que atraviesen alumnos, padres de familia, personal del colegio y comunidad en general. (reglamento interno p. 16 y 17).

4.1.2. La estructura organizativa del colegio “Ecuador”

4.1.2.1. Misión y visión.

El colegio define su misión y visión de la siguiente manera:

MISIÓN:

El Colegio Nacional Técnico “Ecuador” tiene como actividad proveer una formación humanística integral, buscando oportunidades de desarrollo, en correspondencia a su sólida preparación, científica-tecnológica para que puedan desarrollarse a plenitud, y sean capaces de superar sus propias limitaciones y responder críticamente a los desafíos de la sociedad actual.

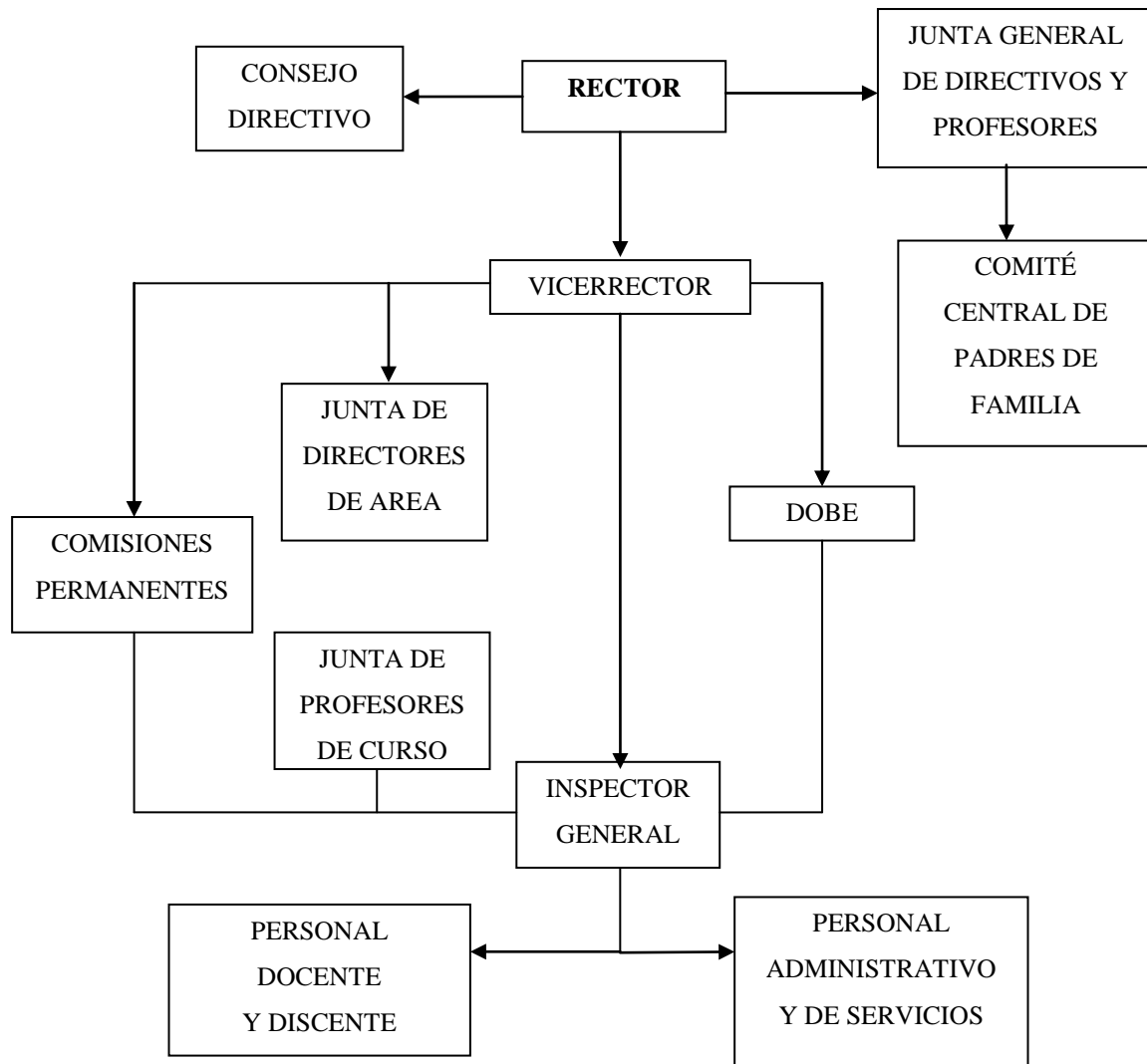
VISIÓN:

El Colegio Nacional Técnico “Ecuador” es comunidad educativa que propicia la educación integral de sus discentes y la capacitación y mejoramiento permanente de sus docentes, formando ciudadanos críticos, con liderazgo transformador y de servicio que posibilita mejorar la calidad de vida de su entorno y la microrregión.

4.1.2.2. El Organigrama.

FIGURA 7.

Organigrama del colegio Nacional Técnico Ecuador



Fuente: Vicerrector de la institución

Elaboración: Mercedes Jiménez

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Además de los deberes y atribuciones contemplados en el reglamento de la ley de Educación y Cultura, se determinan funciones en el Reglamento interno del colegio, de estas se han seleccionado aquellas que tienen relación con el tema investigado:

Funciones del Rector:

- a) Supervisión pedagógica en coordinación con el Vicerrector y la Comisión Técnico – Pedagógica.
- b) Presentar al H. Consejo Directivo el plan de actividades culturales, sociales, deportivas en defensa del medio ambiente y de educación para la salud, considerando los planes elaborados previamente por las diferentes comisiones establecidas para el efecto. Este plan será entregado en el plazo de treinta días a partir de la iniciación del año lectivo.
- c) Respaldo al pronunciamiento de las Juntas de Curso en la negación de la matrícula a los alumnos con graves problemas disciplinarios.
- d) Estructurar el Plan Anual de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo y presentar al H. Consejo Directivo.
- e) Admitir nuevos alumnos, previo informe del DOBE y de la Inspección
- f) Presentar por escrito a la Junta General de Directivos y Profesores el informe anual de labores.
- g) Respaldo y ejecutar el pronunciamiento de los organismos del plantel.

Funciones del Vicerrector:

- a) Responder a la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del colegio, realizando la supervisión adecuada y oportuna en coordinación con el Rector y la Junta de Directores de Áreas.
- b) Cumplir con las delegaciones y comisiones especiales para las que fuere designado por el Rector o por el H. Consejo Directivo.

- c) Solicitar al Rector en forma oportuna, la sanción correspondiente para los profesores que incumplen con la planificación curricular anual.

Funciones del Inspector general:

- a) Participar con la comisión nombrada para el efecto en la Supervisión de los servicios generales de: Biblioteca, laboratorios, canchas deportivas, bar y otros.
- b) Elaborar mensualmente el cuadro de asistencia del personal docente, administrativo y de servicios para conocimiento del Rector y de la Supervisión del plantel.
- c) Avalizar con su firma el cuadro trimestral de asistencia de los alumnos, presentado por los Inspectores de Curso y publicarlo para conocimiento de los estudiantes; y,
- d) Coordinar con el D.O.B.E las acciones tendientes a mantener el bienestar social, la formulación moral y cívica de los alumnos.

Funciones de los organismos:

Funciones del Consejo Directivo

- a) Estructurar el Plan anual de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo del plantel.
- b) Designar a la comisión para elaborar el distributivo de trabajo, de entre los Jefes de Área del plantel, en sus respectivas secciones.
- c) Nombrar una comisión especial para la supervisión de los servicios generales que ofrece el plantel.
- d) Aprobar una ayuda económica, en la que solidariamente aporte el personal docente, en casos emergentes de calamidad doméstica de personal docente, administrativo, de servicio y de estudiantes; y,
- e) Designar de entre el personal de Auxiliares de Secretaría a la persona que se responsabilice de la agilidad en los trámites, manejo y custodia de los documentos.

Funciones de la Junta General de Directivos y Profesores:

Conocer el informe anual escrito de labores presentado por el Rector y formular las recomendaciones que estimare conveniente.

Funciones de la Junta de Profesores de Curso:

- a) Análisis individual de los alumnos con problemas de disciplina y aprovechamiento y el proceso de aprendizaje de cada estudiante.
- b) Análisis del rendimiento trimestral por asignaturas.
- c) Análisis comparativo de seguimiento sobre rendimiento y disciplina de los trimestres II y III con el anterior, considerando el acta precedente como documento de apoyo.
- d) Se recibirá el informe del D.O.B.E. sobre el seguimiento realizado a los problemas detectados en el trimestre anterior.
- e) Establecerán recomendaciones para superar los problemas tratados.

Funciones de La Junta de Directores de Área:

- f) Aprobar los planes de trabajo de las Juntas de Área.
- g) Evaluar el cumplimiento de los planes.
- h) Informar al Rector del plantel, planteado en forma oportuna las soluciones o correctivos en caso de incumplimiento.

Funciones de los Profesores Guía:

- a) Presentar un plan anual de actividades.
- b) Responsabilizarse de los alumnos dirigidos durante el año lectivo.
- c) Organizar la directiva del curso.
- d) Inculcar en los alumnos los valores éticos, cívico y de urbanidad.
- e) Dar a conocer la Ley de Educación y Cultura y el Reglamento Interno a los estudiantes.
- f) Preocuparse del rendimiento de los alumnos, haciendo un seguimiento con el Departamento de Orientación Vocacional.

Funciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:

- a) Emitir informes, previa la recepción de alumnos nuevos en el plantel.
- b) Informar a las Juntas de profesores de curso, sobre el seguimiento realizado en torno a los problemas detectados en anteriores juntas de curso y,
- c) Coordinar su trabajo con los departamentos existentes en el plantel, los profesores guías y los inspectores.

Funciones de los departamentos Médico y Odontológico

- a) Promover charlas periódicas de orientación sobre temas educativos, para la salud, dirigidas a los señores padres de familia y estudiantes.

Funciones de la Secretaría:

Responsabilice de la agilidad en los trámites, manejo y custodia de los documentos del Plantel.

Funciones de la Colecturía:

El titular de la dependencia será responsable de su funcionamiento de acuerdo con las normas de administración financiera y control y observando las disposiciones de la Contraloría General del Estado.

Funciones de la comisión Técnico Pedagógica

- a) Asesorar a los docentes en la planificación, ejecución y evaluación educativa.
- b) Revisar periódicamente el desarrollo programado de las áreas.
- c) Revisar trimestralmente los cuestionarios para exámenes.

Funciones de la comisión de distributivo

Elaborar el distributivo de trabajo, publicarlo y entregarlo en el período ordinario de matrículas.

Funciones de la comisión de horarios:

Elaborar el horario general y reestructurar cuando los casos lo ameriten y publicarlo en el período ordinario de matrículas.

Funciones de la comisión de Deportes

- a) Elaborar un plan anual de actividades y presentar al H. Consejo Directivo para su aprobación.
- b) Planificar, buscando elevar el nivel de participación del plantel en las diferentes actividades deportivas.
- c) Mantener un Club general de Deportes y Excursiones, coordinando sus actividades a fin de que tenga un funcionamiento permanente.
- d) Organizar competencias deportivas de carácter interno, buscando una mejor competitividad con miras a participar en campeonatos intercolegiales.
- e) Fomentar la integración y el deporte entre el personal docente, administrativo y de servicios, buscando relacionarlas con colegios similares.
- f) Elaborar formatos para que los profesores guías soliciten autorización para excursiones y giras, así como para que presenten informes luego de realizadas las mismas.

Funciones de la comisión de extensión cultural

- a) Formular al inicio del año lectivo un plan de Extensión Cultural y someterlo a la aprobación del H. Consejo.
- b) Fomentar en profesores, padres de familia y estudiantes, los valores éticos y culturales, como aporte a la formación integral del ser humano.

- c) Organizar, desarrollar y evaluar: mesas redondas, debates, conferencia, etc. en forma permanente o eventual, de acuerdo con las circunstancias que se presenten.
- d) Incentivar el cultivo estético de las artes: musicales, de pintura, teatro y danza con la participación de alumnos y profesores.
- e) Organizar visitas a museos, bibliotecas, ferias de arte, cine, etc.

Funciones de la comisión económica

- a) Realizar arqueos periódicos y/o sorpresivos del fondo de caja chica dejando constancia escrita de las novedades encontradas, en acta firmada por sus miembros.
- b) Participar en la entrega-recepción de la cuenta caja-bancos, entre el colector saliente y entrante, verificando que la caución de este último se encuentre debidamente registrada.
- c) Realizar arqueos y constataciones físicas de especies valoradas, con el propósito de mantener un control adecuado sobre su uso, custodia y recaudación, dejando constancia en acta escrita por sus miembros.
- d) Verificar la existencia real y la confiabilidad de los registros auxiliares de kardex que sirvan para la valoración de inventarios y realizar la constatación física de los suministros y materiales, dejando igualmente constancia en actas.
- e) Efectuar la constatación física de los activos fijos del plantel, al menos una vez cada año, solicitando al colector/a copia de los inventarios por unidades administrativas. Los resultados de esta diligencia serán presentados al Rector en informe escrito.
- f) Comunicar al Rector que ciertos bienes se han vuelto inservibles, obsoletos o hubieren dejado de usarse, como paso previo para que sean dados de baja.
- g) La Comisión estará conformada por compañeros profesionales en la rama de contabilidad o auditoría.

Funciones de la comisión de sociales:

- a) Elaborar un plan de actividades para el año lectivo, el mismo que será entregado en los treinta primeros días de formada u organizada la comisión, al iniciar el año lectivo.
- b) Fomentar el compañerismo y amistad entre los docentes, personal administrativo y de servicio.
- c) Colaborar en el programa de festejos de la semana cultural.

Funciones de la comisión jurídica o legal:

- a) Asesorar a las diferentes autoridades u organismo en materia legal, cuando éstos requieran.
- b) Dar charlas o conferencias a los alumnos sobre la Ley, su Reglamento y el presente Reglamento Interno, cuando el caso amerite.

Funciones de la comisión artística

- a) Elaborar el plan de actividades a desarrollarse en el año lectivo.
- b) Preparar la banda de guerra del establecimiento seleccionando el alumno en coordinación con la Inspección General y Padres de familia.
- c) Prepara grupos musicales, de danza y otros en coordinación con los Profesores de Educación Física.
- d) Realizar cualquier otra actividad con relación a esta área: como danza, ballet, natación, educación física.

Funciones del personal docente

- a) Comunicar al respectivo Inspector del Curso, en ese o en otro momento sobre la expulsión de un alumno, en su período de clases, señalando las causas que motivaron tal decisión.
- b) Notificar al Inspector General de la sección respectiva, cuando incurriere en atraso por causas justificables, tanto para actividades docentes, cuanto para las extradocentes que organice el establecimiento.

- c) Explicar evaluativos de su asignatura.
- d) Revisar con los estudiantes las diferentes pruebas de aprovechamiento, en un plazo que no exceda a cinco días de la fecha de recepción de dicha prueba, y luego entregarlas en Secretaría.
- e) Entregar al Profesor Guía de Curso los cuadros de calificaciones debidamente elaborados y firmados, por lo menos con una hora de anticipación a la fijada para la instalación de la Junta de Curso.

Funciones de los inspectores profesores

- a) Responsabilizarse de la formación y disciplina del alumnado, al inicio de la jornada y después del receso obligatorio.
- b) Controlar la disciplina de los estudiantes, dentro y fuera del plantel, en las diferentes actividades a propósito del quehacer educativo.
- c) Impedir el ingreso al plantel y, de manera especial a las aulas, a personas ajenas al colegio que pudieren interrumpir el normal desarrollo de la jornada educativa.
- d) Controlar al alumnado del curso en el que faltare el profesor.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

4.1.2.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Algunos problemas detectados en el área pedagógica y curricular son:

- El aprendizaje que se imparte en el colegio (de manera preferente en el bachillerato) es puramente teórico y memorístico.
- La no utilización de material didáctico apropiado y actualizado en las distintas asignaturas convierte a las clases en “cansadas y repetitivas”.
- Los profesores no cuentan con una capacitación adecuada en nuevas formas de evaluar los aprendizajes.

Ante estos problemas, en el PEI del colegio se identifica una posible causa y se la menciona de la siguiente manera: “escasa capacitación y estímulo al personal docente para mejorar las relaciones humanas y pedagógicas”, y se establece como gestión: “estimulación permanente hacia la capacitación del personal docente”, y como líneas de acción: “aprovechar las oportunidades de cursos y programar cursos de capacitación docente”.

Sería necesario reforzar, en los docentes, no solo la capacitación profesional sino especialmente la capacitación en relaciones humanas y valores como parte de la línea de acción planteada.

4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

Cuando se ha acudido al centro educativo para realizar la investigación se ha tenido mucho cuidado de observar y se ha podido detectar que hay un buen clima de trabajo; directivos y profesores comparten incluso un café a la hora del receso, conversan amablemente y eso es muy importante porque permite que los problemas que se susciten se puedan tratar en un ambiente de tranquilidad y armonía.

Por otra parte, en el plan estratégico se hace constar como debilidad que “falta coordinación en Inspección en la disciplina del plantel“ y se establece como una estrategia: “motivar al conocimiento del reglamento referente a disciplina” y como línea de acción: “aplicar estrictamente el reglamento en lo relacionado a disciplina”.

Otra de las debilidades que se menciona en el mismo reglamento es “falta mejorar la comunicación entre los departamentos, áreas y el mismo personal administrativo”.

Se considera que a más de hacer conocer y aplicar el reglamento para que haya esa “coordinación” que falta sería necesario que se cultiven valores de solidaridad y respeto que permitan mejorar la comunicación entre las personas de los diferentes departamentos.

4.1.2.4.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

El colegio es fiscal por lo que los recursos económicos con los que cuenta son los que le asigna el Ministerio de Educación. Sin embargo en el plan estratégico se mencionan entre las debilidades detectadas el “mal funcionamiento de colecturía y falta de rendición de cuentas de los fondos de los padres de familia”.

Es importante que las autoridades hayan detectado este tema y se hayan propuesto como estrategia “motivar al personal de colecturía hacia la capacitación profesional” y como línea de acción “capacitar al personal de colecturía y analizar el ámbito de trabajo de esa dependencia”.

Si bien la capacitación es importante se considera que también sería necesaria la formación en valores para que el personal labore con responsabilidad y respeto a los bienes ajenos.

4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores.

En el PEI se identifican algunos problemas de la comunidad que afectan negativamente a los estudiantes y apoyan el desarrollo de antivalores:

- Desorganización familiar
- Problemas de drogas
- Bares cercanos a la institución
- Pandillas
- Migración

¿Qué gestión se está realizando para combatir estos aspectos negativos?. Básicamente se ha optado por la creación de la Escuela para padres. y se tiene prevista la creación de un proyecto para elevar el nivel de autoestima y afectividad de la comunidad educativa.

Si bien es importante la Escuela para padres porque por este medio se les puede orientar para que conozcan mejor a sus hijos y se comuniquen adecuadamente con ellos. También sería necesario se refuerce la educación en valores de los estudiantes, y esto se podría hacer dentro del proyecto que el colegio tiene previsto crear para elevar la autoestima y afectividad de la comunidad porque muy poco se consigue con hacerles conocer los reglamentos y señalar las sanciones, los estudiantes deben aprender a actuar por convicción propia.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- En el Código de Convivencia se promueven los valores necesarios para que los integrantes de la comunidad educativa vivan en un ambiente de armonía, también se establecen con claridad las sanciones para quienes incumplen las normas establecidas.
- En el PEI se identifican las debilidades principales de la institución y se establecen estrategias y líneas de acción para combatirlas.
- En el reglamento interno se establecen con claridad las responsabilidades para los integrantes de la institución educativa así como el tipo de sanciones para cada caso.
- La organización del POA por comisiones y por áreas muestra una gestión, por parte de los directivos, que promueve el trabajo docente en equipo para identificar la problemática institucional y a la vez proponer soluciones. Se ha encontrado que las comisiones establecen en el POA:
 - ✓ Espacios para convivencia de los estudiantes, que a la vez promueven el trabajo en equipo y la formación en diferentes áreas.
 - ✓ Espacios informativos sobre diferentes temáticas formativas.
 - ✓ Organización de estudiantes con diferentes fines.
 - ✓ Preocupación por la afectividad: creación de un proyecto para elevar el nivel de autoestima y afectividad de la comunidad educativa, escuela para padres.

- ✓ Preocupación por el mejoramiento pedagógico en diferentes áreas a través de talleres, mesas redondas, debates, círculos de estudio, exposiciones , etc.
 - ✓ Preocupación por el bienestar ambiental de la comunidad educativa: gestiones para un nuevo local.
 - ✓ Preocupación por capacitar a los docentes en métodos, técnicas y procesos de evaluación, círculos de estudio.
 - ✓ Espacios para la integración de los docentes a través de reuniones en distintas ocasiones.
- Lo anterior demuestra que la comunidad educativa esta predispuesta al trabajo, hay disponibilidad, colaboración y responsabilidad.
 - El personal administrativo y de servicio brinda ayuda en situaciones concretas y se identifican plenamente con la institución.
 - Puntualidad de la mayoría de docentes y personal administrativo.
 - Comunicación entre docentes y estudiantes
 - Disponibilidad de un gran número de estudiantes a participar en los diferentes eventos organizados por la entidad.
 - Buenas relaciones y resolución de conflictos al interior de la mayoría de áreas de estudio.
 - Se facilita el ingreso, sin discriminación, de estudiantes trabajadoras y de clases sociales marginadas.

Debilidades

- Es importante que se hayan establecido estrategias y líneas de acción para los problemas identificados, pero también sería necesario que se evalúe periódicamente el avance de las estrategias aplicadas y que constantemente se revisen las nuevas situaciones que se produzcan.
- El aprendizaje que se imparte en el colegio (de manera preferente en el bachillerato) es puramente teórico y memorístico, no se utiliza material didáctico apropiado y algunas clases son “cansadas y repetitivas”.
- Los profesores no cuentan con una capacitación adecuada en nuevas formas de evaluar los aprendizajes, falta de capacitación y estímulo al personal docente para mejorar las relaciones humanas y pedagógicas.

- Entre las líneas de acción propuestas por la gestión educativa se menciona: “aprovechar las oportunidades de cursos y programar cursos de capacitación docente”. Se considera que la capacitación docente propuesta es muy escasa.
- Poco compromiso y colaboración en ciertas actividades programadas por la institución, por parte de ciertos maestros.
- Falta de coordinación de Inspección con relación a la disciplina del plantel.
- Falta mejorar la comunicación entre los departamentos, áreas y el mismo personal administrativo.
- Falta de administración, control y ejecución por parte de las autoridades en cuanto al manejo administrativo y mantenimiento: aseo del local (baterías sanitarias).
- Mal funcionamiento de colecturía y falta de rendición de cuentas de los fondos de los padres de familia.
- Falta de coordinación del DOBE.
- Falta de rendición de cuentas de los organismos y departamentos.
- Falta de unidad en el personal para obtener cambios a nivel interno.
- Falta de coordinación al interior del Comité Central de Padres de Familia.
- Falta responsabilidad en el personal de servicio con respecto a mantener el orden y limpieza del colegio.
- Falta de puntualidad a las clases por parte de algunos maestros.
- Poca comunicación con las estudiantes y padres de familia.
- Bajo nivel de autoestima de los estudiantes.
- Poca motivación hacia los estudios.
- Local compartido – falta espacio físico, laboratorios y mobiliario.
- No hay manual de organización.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Procesos formativos de Escuela para Padres ofertados por instituciones externas.

- Invitaciones a eventos de diversa índole que contribuyen a cumplir responsablemente el rol de padres y madres (foros, proyecciones, etc.)
- Ayuda de la pastoral social de la ciudad para superar los casos de migración.
- Padres de Familia predispuestos a colaborar
- Colaboración de la Federación Deportiva del Azuay y cercanía a la institución educativa.
- Ayuda de instituciones.

Amenazas

- Separación de los cónyuges.
- Migración- desintegración familiar y poco interés en el control y rendimiento de sus representados.
- Incomprensión y peleas familiares.
- Padres y madres de familia con bajo nivel de preparación académica
- Falta de comunicación con sus hijas.
- Difícil situación económica de las familias.
- Embarazos prematuros.
- Falta de participación de los padres de familia en el proceso de formación de sus hijas.
- Un cierto número de padres y madres de familia que demuestran apatía a las iniciativas de la institución.
- La influencia de jóvenes drogadictos, sujetos de dudosa procedencia y algunos negocios de bebidas alcohólicas, bares y discotecas adyacentes a la institución afectan a la integridad de la comunidad educativa.
- Problemas juveniles que arrastran de malas amistades externas.
- Influencia negativa de sectas religiosas y grupos satánicos.
- Influencia negativa de pandillas, medios de comunicación y aculturización.

4.1.3.3. Matriz FODA

TABLA 19.

Matriz FODA de la gestión, liderazgo y valores del Colegio Nacional Técnico Ecuador

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El colegio tiene: Código de Convivencia, PEI, reglamento interno, POA que regulan la institución.• Hay espacios para la convivencia y trabajo en equipo de los estudiantes, así como espacios informativos.• Participación de estudiantes en talleres, mesas redondas, debates, exposiciones, etc.• Propuesta de creación de un proyecto para elevar el nivel de autoestima y afectividad de la comunidad educativa.• Espacios para integración de docentes y directivos.• Amabilidad y responsabilidad en directivos, docentes y personal administrativo en el cumplimiento de obligaciones.• Puntualidad en la mayoría de docentes y personal.• Buenas relaciones y resolución de conflictos al interior de la mayoría de áreas de estudio.• Comunicación entre docentes y estudiantes.• Se facilita el ingreso, sin discriminación, a estudiantes trabajadoras y de clases sociales marginadas.	<ul style="list-style-type: none">• El aprendizaje es teórico y memorístico, no se utiliza material didáctico apropiado, algunas clases son “cansadas y repetitivas”• Los profesores no cuentan con una capacitación adecuada en nuevas formas de evaluar los aprendizajes.• Falta de capacitación y estímulo al personal docente para mejorar las relaciones humanas y pedagógicas.• Poco compromiso y colaboración en ciertas actividades programadas por la institución, por parte de ciertos maestros.• Falta de coordinación de Inspección con relación a la disciplina.• Falta mejorar la comunicación entre departamentos y áreas.• Mal funcionamiento de colecturía y falta de rendición de cuentas de los fondos de los padres de familia.• Falta de coordinación del DOBE.• Falta de rendición de cuentas de los organismos y departamentos.• Falta de coordinación en Comité Central de Padres de Familia.• Falta de administración, control y ejecución por parte de las autoridades en cuanto al manejo administrativo y mantenimiento: aseo del local (baterías sanitarias).• Falta responsabilidad en el personal de servicio con respecto a mantener el orden y limpieza del colegio.• Falta de puntualidad a las clases por parte de algunos maestros.• Poca comunicación con las estudiantes y padres de familia.• Bajo nivel de autoestima de los estudiantes.• Poca motivación hacia los estudios.• Local compartido – falta espacio físico, laboratorios y mobiliario.• No hay manual de organización.

OPORTUNIDADES

- Gestiones para conseguir un local más funcional.
- Procesos formativos de Escuela para Padres ofertados por instituciones externas.
- Invitaciones a eventos de diversa índole que contribuyen a cumplir responsablemente el rol de padres y madres (foros, proyecciones, etc.)
- Ayuda de la pastoral social de la ciudad para superar los casos de migración.
- Algunos padres de familia predispuestos a colaborar.
- Colaboración de la Federación Deportiva del Azuay y cercanía a la institución educativa.
- Ayuda de instituciones.

AMENAZAS

- Separación de los cónyuges. Incomprensión y peleas familiares.
- Migración- desintegración familiar y poco interés en el control y rendimiento de sus representados.
- Padres de familia con bajo nivel de preparación académica.
- Falta de comunicación con sus hijas.
- Difícil situación económica de las familias.
- Embarazos prematuros.
- Falta de participación de los padres de familia en el proceso de formación de sus hijas.
- Un cierto número de padres y madres de familia que demuestran apatía a las iniciativas de la institución.
- La influencia de jóvenes drogadictos, sujetos de dudosa procedencia, pandillas y algunos negocios de bebidas alcohólicas, bares y discotecas adyacentes a la institución afectan a la integridad de la comunidad educativa.
- Problemas juveniles que arrastran de malas amistades externas
- Influencia negativa de sectas religiosas y grupos satánicos.

Elaboración: Mercedes Jiménez

Determinar la matriz FODA de la gestión, liderazgo y valores de la institución investigada es un punto de suma importancia porque en ella se resume la problemática encontrada a través de la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, proporcionando una visión global de la problemática y a la vez son un punto de partida básico a considerar al momento de elaborar la propuesta de mejora.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a Directivos

TABLA 20.

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0,00
b. Coordinadores de área	6	100,00
c. Por grupos de trabajo	0	0,00
d. Trabajan individualmente	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

La organización del trabajo en el centro educativo se realiza en un 100% mediante los coordinadores de área; cada comisión realiza su propia planificación y presenta su plan de acción con buenos resultados por lo que los directivos han decidido continuar con esta modalidad de trabajo.

TABLA 21.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,00
d. Otros	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

Es adecuada la concepción del 67% de directivos encuestados de medir el tamaño de la organización en función de los resultados obtenidos porque ello indica el real crecimiento institucional; mientras que si se considera que el número de miembros determina el tamaño de la institución, como lo afirma el 33% de directivos encuestados, solo se estaría viendo un dato numérico que no indica un real avance institucional. Hay que considerar que un colegio puede ser muy grande y con mucha disponibilidad de material y de profesores y sin embargo no tener la calidad educativa que se requiere.

TABLA 22.

Las tareas de los miembros de la institución
y el manual de normas.

Manual de normas: Tareas	f	%
a. Sí	4	66,67
b. No	2	33,33
TOTAL	6	100,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

El 67% de los directivos afirman que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos mientras que el 33% indica que no. Se ha podido verificar que las tareas se encuentran definidas en el Reglamento Interno de la institución, pero las respuestas negativas de un 33% indican que hay desconocimiento de esas normas y por lo que se requiere la aplicación de estrategias que permita la divulgación de dichas normas.

TABLA 23.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

FUNCIONARIOS:	f	%
a. Director	5	83,33
b. Rector	1	16,67
c. Consejo Directivo	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

El 83% indica que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director (83%), lo que indica que este directivo demuestra liderazgo y que es percibido por quienes le rodean como la persona que crea el clima de respeto y consenso adecuado en la toma de decisiones; es también meritorio que un 17% considere que el Vicerrector tiene esta característica. En realidad es un aspecto positivo que tanto el Director como el Vicerrector permitan que las decisiones se tomen en un clima de respeto y consenso, en lugar de imponerlas arbitrariamente.

TABLA 24.

Delegación de la toma de decisiones
para resolver conflictos

Delega decisiones?	f	%
a. Sí	2	33,33
b. No	4	66,67
TOTAL	6	100,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

El 67% de directivos indican que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas el directivo delega decisiones a un grupo de colaboradores, este porcentaje muestra que la mayoría reconoce la importancia de tal delegación, pero aún hace falta que el 33% tome

conciencia de la importancia de delegar. El delegar tiene muchas ventajas tanto para quien delega como para las personas a quienes se delega. El directivo que delega se beneficia con nuevas ideas y puntos de vista que le dan una visión más amplia de los problemas y sus posibles soluciones; por su parte las personas a quienes se delega sienten que sus opiniones son importantes y que se toman en cuenta, participa con sus ideas y por lo tanto también se involucra en la aplicación de las soluciones propuestas.

TABLA 25.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	83,33	1	16,67	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	50,00	3	50,00	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	4	66,67	2	33,33	0	0
d.	Trabajo en equipo	4	66,67	2	33,33	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,33	1	16,67	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50,00	3	50,00	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67	4	33,33	0	0

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

La administración y liderazgo del centro educativo promueve en primer lugar la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales (83%) estos son buenos indicadores pero hay que considerar que para conseguir la excelencia académica un factor indispensable es el desarrollo profesional de los docentes (50%) y su capacitación continua (66.67%), factores a los que se les debería prestar una mayor atención.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión y el trabajo en equipo muestran un porcentaje aceptable del 66.67%. e indican que se trabaja en equipos de trabajo. Sin embargo, falta incrementar la participación de los padres en las actividades programadas (50%).

TABLA 26.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Características	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia Son innatas	4	66,67	2	33,33	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66,67	2	33,33	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	1	16,67	5	83,33	0	0
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	1	16,67	5	83,33	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33,33	4	66,67	0	0

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

La mayoría de directivos consideran que las habilidades de liderazgo son innatas o que se logran estudiando las teorías sobre liderazgo (67%); el 83.33% afirma que a veces se adquieren a partir de la experiencia y que se desarrollan con estudios de gerencia o con la capacitación continua (66.67%). Todos estos valores indican que no hay una concepción clara acerca de si las habilidades del liderazgo son innatas o se adquieren de diversas maneras. En lo personal considero que hay personas que nacen con estas habilidades, pero que siempre se pueden adquirir mediante la experiencia y estudios.

TABLA 27.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	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.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b.	La disminución del número de estudiante por aula	3	50,00	3	50,00	0	0,00
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	50,00	3	50,00	0	0,00
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83,33	1	16,67	0	0,00

*Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos**Elaboración: Mercedes Jiménez*

El 100% de los directivos dice promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, este es un buen indicativo que siempre debe ser evaluado para tomar medidas futuras. Solo un 50% indica que se promueve la disminución de estudiantes por aula, en este tema hay que considera que la institución cuenta con un local poco espacioso y que lo comparte con otras institución educativa. También debe procurarse mejorar los mecanismos de control que al momento se hace en un 50%.

TABLA 28.

Organismos que integran la institución

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0,00	2	33,33	4	66,67
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66,67	2	33,33	0	0,00
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0,00
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

En la institución se encuentra organismos de dirección, de coordinación y departamento técnico; estos departamentos son importantes porque permiten una mejor organización. No se encuentra un departamento específico de gestión aunque estas funciones las cumple coordinación, sería preferible que se defina un departamento específico de gestión.

TABLA 29.

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	ACTIVIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83.33	1	16.67	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16.67	4	66.67	1	16.67
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	16.67	4	66.67	1	16.67
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50	3	50	0	0

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

Como se puede observar las actividades didácticas se centran en tareas evaluativas, como tareas prioritarias (83%) y en segundo lugar en la coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje (50%). Descuidándose acciones para mejorar el clima de convivencia y la búsqueda de soluciones para resolver conflictos, estos dos últimos temas son básicos para conseguir una educación verdaderamente formativa y no solo sumativa.

TABLA 30.

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de posproyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.33	1	16.67
d.	Mantener actualizada la metodología	4	66.67	2	33.33
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66.67	2	33.33

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

Al parecer hay una mayor dedicación a organizar y desarrollar la enseñanza de cada materia y a la elaboración de posproyectos, planes y

programaciones de la institución (100%) y esta planificación es importante como parte de la organización. También es positivo que un 100% afirme que se colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje porque esta preocupación forma parte medular en la formación integral de los alumnos.

Hay menos preocupación por el mejoramiento de la metodología y por la investigación, aspectos que son importantes en la formación docente y que se reflejan en el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje. Se podrían por ejemplo realizar investigaciones sobre los problemas detectados y proponer planes de solución.

TABLA 31.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	gestión pedagógica	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	83.33	1	16.67

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

La mayoría de directivos (83%) considera que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico. Esta apreciación es positiva porque la gestión pedagógica debe promover actividades propias tomando en cuenta la realidad del alumno para que sea un aprendizaje significativo; se deben analizar las características culturales de los alumnos y de su entorno y aprovecharlas en el aprendizaje, así la enseñanza no se convierte en algo extraño al alumno.

TABLA 32.

Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	0	0	6	100
b.	Plan estratégico	6	100	0	0
c.	Plan operativo anual	5	83.33	1	16.67
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	66.67	2	33.33

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

La planificación educativa se realiza principalmente mediante el plan estratégico (100%) y el plan operativo anual (83.33%), esto coincide con el análisis realizado en este mismo trabajo acerca de estos dos instrumentos de planificación, que efectivamente se han encontrado en la institución educativa. En el análisis realizado se resalta la importancia del uso de estos instrumentos. No se realiza reingeniería de procesos (0%).

4.2.2. De la encuesta a Docentes**TABLA 33.**

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	3	15,00	16	80,00	1	5,00
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	14	70,00	5	25,00	1	5,00
3.	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70,00	5	25,00	1	5,00

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	14	25,00	5	70,00	1	5,00
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10,00	14	70,00	4	20,00
6.	Trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	8	40,00	11	55,00	1	5,00
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	18	90,00	2	10,00	0	0,00
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	3	15,00	16	80,00	1	5,00
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0,00	11	55,00	9	45,00
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	10,00	8	40,00	10	50,00
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	25,00	12	60,00	3	15,00
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	14	70,00	6	30,00	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	45,00	9	45,00	2	10,00
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	50,00	9	45,00	1	5,00
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	9	45,00	10	50,00	1	5,00
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	60,00	8	40,00	0	0

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a profesores

Elaboración: Mercedes Jiménez

Los profesores consideran que en la institución educativa siempre se dan los valores como eje transversal de la formación (90%) y se reconoce el predominio de valores en las decisiones que toman directivos y profesores (60%); es muy importante que haya un ambiente de respeto a los valores porque esto permite tomar decisiones más humanas y además promover la formación integral de los

alumnos a través del ejemplo. Por otra parte, un porcentaje alto de profesores (70%) indica que hay compromiso de los docentes con las decisiones del Director/Rector, ese compromiso es la base de la colaboración y del trabajo en equipo.

Sin embargo, al parecer falta mayor apertura por parte de las autoridades para que los profesores desarrollen nuevos métodos de enseñanza (10%), esto entre otras situaciones, podría provocar desacuerdos continuos en las relaciones con el director (10%) y en consecuencia también el sentimiento de poca integración en la escuela y con los compañeros (45%). Se debería trabajar en este tema buscando nuevas opciones que permitan una mayor participación de los profesores en las decisiones y una mayor integración.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 34

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30,00	12	60,00	2	10,00
2.	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes	2	10,00	13	65,00	5	25,00
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	3	15,00	15	75,00	2	10,00
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	5	25,00	12	60,00	3	15,00
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	5	25,00	6	30,00	9	45,00
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores " y "virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10,00	6	30,00	12	60,00
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	30,00	9	45,00	5	25,00
8.	Los métodos de enseñanza en tus	6	30,00	10	50,00	4	20,00

	clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	60,00	6	30,00	12	10,00
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	13	65,00	6	30,00	5	25,00
11.	El profesor es quien decide qué se hace en la clase	14	70,00	6	30,00	0	00,00
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	7	35,00	10	50,00	3	15,00
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	2	10,00	13	65,00	5	25,00
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75,00	3	15,00	2	10,00

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a estudiantes

Elaboración: Mercedes Jiménez

Los estudiantes muestran dos tendencias en sus apreciaciones:

- Las autoridades no siempre escuchan sus problemas ni se tienen en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes. Se requiere medidas que permitan una mejor comunicación entre los estudiantes y sus docentes y de estos con las autoridades educativas, posiblemente a través del DOBE.
- El aprendizaje se orienta a la realización de tareas, pocas veces se llevan a cabo nuevas ideas en clase, el trabajo en clase es monótono, de la misma forma y al mismo tiempo. No hay innovación ni variedad en los métodos de enseñanza. Es el profesor quien decide lo que se hace en clase. Esto muestra claramente que hace falta mayor capacitación en los docentes en cuanto a técnicas y métodos de enseñanza activos que motiven a los estudiantes de manera que ellos se disfruten el aprendizaje.

4.2.4. De los padres de familia

TABLA 35

Resultados de la encuesta a Padres de Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	8	53,33	5	33,33	2	13,33
2.	Los directivos de la institución educativa se interesan por los problemas de los estudiantes	13	87,00	2	13,00	0	0
3.	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	13	86,66	1	6,66	1	6,66
4.	Cuando va al colegio siente un ambiente agradable	12	80,00	3	20,00	0	0
5.	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.	9	60,00	6	40,00	0	0
6.	El colegio organiza actividades en las que deben participar los padres de familia	14	93,00	1	7,00	0	0
7.	Asiste a las reuniones y actividades convocadas por las autoridades del colegio	10	67,00	5	33,00	0	0
8.	Conoce las actividades que realiza la directiva de padres de familia	4	27,00	8	53,00	3	20,00
9.	Cuando asiste al colegio le atienden con amabilidad y cordialidad	13	87,00	2	13,00	0	0
10.	Considera que el colegio educa a sus hijos en valores	14	93,00	1	7,00	0	0

Fuente: Datos recopilados de la encuesta a padres de familia

Elaboración: Mercedes Jiménez

En general, los padres de familia tienen un buen concepto acerca del trabajo de la institución educativa en favor de sus hijos; un 87% manifiesta que los directivos se interesan por los problemas de los estudiantes, que el colegio organiza actividades que requieren su participación (93%), y que son atendidos con amabilidad y cordialidad (87%). También afirman que asisten a las reuniones convocadas por las autoridades, sin embargo desconocen las actividades que realiza la directiva de padres de familia. Los padres tienen un buen concepto de la institución pero el acercamiento entre la institución y ellos

debe ser más profundo de manera que permita un mejor conocimiento de los problemas de los estudiantes y la colaboración real en su solución.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

TABLA 36

Resultados de la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Negativa	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud?. ¿En qué se diferencia de la información?	6	100,00	0	0
2.	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66,67	2	33,33
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66,67	2	33,33
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	66,67	2	33,33
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33,33	4	66,67
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83,33	1	16,67
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83,33	1	16,67
8.	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	6	100	1	16,67

Fuente: Datos recopilados de la entrevista a directivos

Elaboración: Mercedes Jiménez

Los directivos tienen clara (100%) la diferencia entre comunicación e información y cuáles son los antivalores de la institución y en su mayoría (83,33%) conocen los valores que predominan en profesores y alumnos y cuáles se deben desarrollar. Ante un conflicto primero llaman a las partes para un diálogo dejando como última opción la aplicación de los reglamentos.

Se puede decir que los directivos tienen una actitud adecuada y promueven un ambiente que permite la comunicación con los profesores, lo cual facilita dar solución a los conflictos de una manera adecuada.

TABLA 37

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1	<ul style="list-style-type: none"> • No se utiliza material didáctico apropiado. • Falta capacitación adecuada en nuevas formas de evaluar los aprendizajes. 	El aprendizaje es teórico y memorístico
Problema 2	Falta mayor participación del personal docente en investigaciones y en la toma de decisiones	Los profesores no investigan ni se involucran en proporcionar soluciones a los problemas de la institución
Problema 3	Falta integrar a los padres de familia en la identificación de problemas de sus hijos y en la propuesta de soluciones	Muchos padres desconocen los problemas de sus hijos.
Problema 4	Problemas familiares <ul style="list-style-type: none"> • Migración • Incomprensión, peleas familiares, separación cónyuges • Falta de comunicación padres-hijos • Falta de fuentes de trabajo • Desinterés de los padres 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca motivación para los estudios • Falta de autoestima • Embarazos prematuros
Problema 5	Problemas de la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> • Drogadicción • Bebidas alcohólicas • Bares y discotecas • Sectas religiosas • Pandillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas juveniles • Amenaza a la integridad • Antivalores

Elaboración: Mercedes Jiménez

5. Discusión

Hay dos problemas importantes que se han detectado y que amenazan directamente la formación de valores en las estudiantes, son los problemas familiares (migración, incompreensión, peleas familiares, separación cónyuges, falta de comunicación padres-hijos, falta de fuentes de trabajo) y algunos problemas de la comunidad donde se encuentra ubicado el colegio: drogadicción, bebidas alcohólicas, bares y discotecas, sectas religiosas, pandillas.

Una de las dimensiones de la gestión educativa organizacional es la comunitaria, entendida como el conjunto de actividades realizadas por los gestores educativos para promover la participación de la comunidad en las decisiones y actividades del centro educativo. Se ha analizado la gestión de los directivos de la institución educativa en este aspecto y se puede decir que ellos están conscientes de esta problemática y así lo han hecho constar en el PEI (ver página 52) y en el FODA de la institución (ver página 67) y como medida han decidido la conformación de un equipo institucional que coordine el proyecto “Escuela para padres”.

Se considera que la identificación del problema así como la propuesta “Escuela para padres” son esfuerzos importantes porque es necesario que los padres de familia tomen conciencia de los problemas, tanto familiares como del medio, que afectan a sus hijos y el proyecto “Escuela para padres” es una buena opción para ello; sin embargo falta reforzar este aspecto, es necesario que los directivos mejoren la comunicación con los dirigentes comunitarios y con la Directiva de Padres de Familia para analizar la situación del sector y tomar medidas que involucren la participación de los organismos necesarios, como por ejemplo la Policía, para tomar medidas que permitan mantener libre el medio de problemas como la drogadicción, bares; la Pastoral de la Iglesia para tratar problemas de migración; la Federación Deportiva del Azuay que tiene cerca las instalaciones del Coliseo de Deportes y con quien se puede coordinar prácticas de ejercicio en las estudiantes, etc. En la investigación realizada se ha encontrado que la institución educativa no ha realizado proyectos en este aspecto. La gestión se limita a llamar a la policía cuando se dan situaciones de peligro en los alrededores de la institución por la presencia de antisociales.

Otro problema detectado es el aprendizaje teórico y memorístico como consecuencia de la utilización de material didáctico inapropiado e inadecuadas técnicas de enseñanza-aprendizaje y formas de evaluación (tabla 16).

En la teoría se vio que la dimensión pedagógica es una de las dimensiones importantes de la gestión educativa (página 7), esta incluye acciones que propicien el mejoramiento pedagógico-didáctico de los docentes.

Este problema ha sido identificado por las autoridades pues se hace constar en varios documentos de la institución:

- En el análisis del PEI (proyecto educativo institucional) se encontró que la institución había determinado como puntos críticos a nivel de debilidades los siguientes: el aprendizaje teórico y memorístico, clases cansadas y repetitivas por el uso de material didáctico inapropiado y desactualizado, falta de capacitación docente en metodologías y técnicas activas de aprendizaje que generan desinterés en los alumnos (tabla 16).
- Luego, se plantean acciones, tanto en el Plan Estratégico (PEI) como en el POA; en el primero se establece como estrategia la “estimulación permanente hacia la capacitación del personal docente” y como líneas de acción: “Aprovechar las oportunidades de cursos y programar cursos de capacitación docente” (tabla 15). En el plan operativo anual (POA) se propone como objetivo de la comisión técnico académica “capacitar a los docentes en el mejoramiento de métodos, técnicas y procesos de evaluación a través de un taller de evaluación de contenidos” (página 47).
- Por otra parte, en el reglamento interno (página 54), dentro de las funciones del Rector se establecen dos que tienen que ver con este aspecto: realizar la “supervisión pedagógica en coordinación con el Vicerrector y la Comisión Técnico-Pedagógica” y “estructurar el Plan Anual de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo”. Entre las funciones del Vicerrector se menciona “responder a la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del colegio, realizando la supervisión adecuada y oportuna....”. Entre las funciones del

Consejo Directivo se encuentra la de “estructurar el Plan anual de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo” (pág 55).

Por lo tanto se puede decir que la problemática de la falta de preparación docente está claramente identificada y que además la institución ha establecido objetivos y estrategias para resolver este problema. Sin embargo, los resultados de la encuesta a directivos determinan que las actividades se centran en tareas evaluativas, como tareas prioritarias y mucha parte del tiempo se dedica a la organización y desarrollo de la enseñanza (tabla 29), pero hay menos preocupación por el mejoramiento y desarrollo de la metodología y por la investigación (tabla 30). En la encuesta a docente se ha detectado que falta mayor apertura por parte de las autoridades para que los profesores desarrollen nuevos métodos de enseñanza (tabla 33). Esto es percibido por los estudiantes quienes en la encuesta aplicada indican que: el aprendizaje se orienta a la realización de tareas, pocas veces se llevan a cabo nuevas ideas en clase, el trabajo en clase es monótono, de la misma forma y al mismo tiempo; no hay innovación ni variedad en los métodos de enseñanza; es el profesor quien decide lo que se hace en clase. (tabla 34).

Entonces, claramente se identifica la necesidad de tomar medidas que promuevan la capacitación docente, la investigación y una gestión pedagógica que analice las características culturales de los alumnos y de su entorno y tomando en cuenta esa realidad aproveche esas características en el aprendizaje significativo. Recordemos que habíamos mencionado que “los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación y que la práctica educativa debe incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes...planteando quehaceres pedagógicos didácticos que incluyen formas organizativas y de vinculación con la comunidad” (página 9).

Es importante también tomar en cuenta que el mundo globalizado de hoy requiere de la capacitación de los docentes en nuevas tecnologías, sin olvidar la formación en valores de profesores y estudiantes.

Finalmente, es necesario analizar la gestión que se realiza en la institución. Como se mencionó al inicio del presente trabajo (página 8), la gestión tiene tres dimensiones: administrar, gerenciar y gestionar:

Administrar (dirigir, planear y determinar recursos). Se podría decir que en el colegio investigado hay una buena administración. El centro cuenta con un organigrama bien estructurado y las tareas y funciones se encuentran definidas en el Reglamento interno. La planificación educativa se realiza principalmente mediante el plan estratégico (PEI) y el plan operativo anual (POA).

Gerenciar (optimizar) y gestionar (aplicaciones de estrategias, herramientas y técnicas). Para conseguir gerenciar y gestionar se requiere:

- Habilidad de articular a todos los actores institucionales: esto involucra el desarrollo del liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, conocer la cultura laboral etc.
- Realizar procesos de transformación: cambios sistematizados orientados a las necesidades propias de la institución que propicien innovación.
- Finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos: empezar por tomar conciencia de las cosas que se realizan adecuadamente y de las que no se realizan bien, luego propiciar la eficiencia a través de la creación de estrategias novedosas, crear procesos etc. Todas estas acciones para alcanzar las metas de las instituciones.

Sobre los puntos anteriores se puede decir que la distribución de las tareas y división del trabajo se realiza mediante los coordinadores de área. En el POA de la institución se ha podido identificar la organización de las comisiones por áreas, y la planificación y actividades que cumplen cada una de ellas. La administración y liderazgo del centro educativo promueve el trabajo en equipo, pero aunque las comisiones, en su mayoría, trabajan de manera colaborativa coordinando actividades y tareas, sin embargo hay áreas en las que falta comunicación y coordinación.

Hay un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, liderado principalmente por el Director y en segundo lugar por el Vicerrector. La mayoría

de docentes indican estar comprometidos con las decisiones del Director/Rector y se ha podido observar un buen ambiente de trabajo en la institución. La mayoría de directivos dice promover la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.

Pero, también se ha detectado que falta involucrar y delegar al personal docente en la toma de decisiones. Si bien se ejerce un liderazgo adecuado se requiere que los directivos tomen conciencia de la importancia de formar grupos de trabajo que investiguen los diferentes problemas y que propongan soluciones, esto beneficia a los directivos en cuanto a que les permite tener una visión más amplia del problema y de las posibles soluciones y a la vez los profesores al proponer soluciones se comprometen también en la aplicación de las mismas.

En resumen se requiere que los directivos del centro utilicen un **liderazgo transformacional**, definido como “el rol que desempeña un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional puede ser capaz de infundir, a una organización, valores que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización.” (Vargas, 2009, p.61)

La investigación demuestra que en la institución no se ha encontrado este liderazgo transformacional, pues se identifican los problemas, se los hace constar en los documentos de la institución y hasta se determinan algunas líneas de acción, hay esfuerzos aislados pero no se concretan en proyectos viables; la realidad es que no hay excelencia académica ni han habido distinciones en el ámbito educativo y los estudiantes salen con un nivel académico pobre que les dificulta integrarse al mercado laboral, considerando además que su situación económica no siempre les permite acceder al nivel universitario. El número de estudiantes ha crecido pero la infraestructura física deja mucho que desear, la falta de espacio físico es evidente teniendo que compartir las aulas con otras instituciones educativas; tampoco se involucra a la comunidad en el proceso educativo. Se requiere pues, urgentemente un cambio hacia un liderazgo transformacional.

6. Conclusiones y recomendaciones generales.

6.1. Conclusiones.

- El Aprendizaje es teórico y memorístico debido a la falta de capacitación en el uso de material didáctico adecuado.
- El personal no realiza investigaciones ni participa en la toma de decisiones dentro del centro educativo.
- Muchos padres de familia desconocen los problemas de sus hijos y no participan en la propuesta de soluciones.
- Se han detectado problemas familiares que contribuyen a la desmotivación de los alumnos y a la baja autoestima y que afectan la educación en valores: migración, falta de autoestima, afectividad, embarazos prematuros.
- Hay problemas de la comunidad cercana al centro educativo que afectan negativamente en la educación y valores de los estudiantes: drogadicción, bebidas alcohólicas, presencia cercana de bares y discotecas, sectas religiosas, pandillas.

6.2. Recomendaciones.

- Involucrar a los docentes en la toma de decisiones del centro y en la participación de nuevos proyectos educativos; se recomienda promover el trabajo en equipo para investigar los problemas del centro y proponer soluciones.
- Capacitar a los docentes en el uso de técnicas de aprendizaje activo y en el uso de nuevas tecnologías para que lleguen de manera efectiva a los estudiantes.

- Se recomienda tomar medidas como la Escuela para Padres y la búsqueda de otros medios y proyectos que permitan que los padres de familia tomen conciencia de la problemática de sus hijos y se involucren en la propuesta de soluciones.
- Mejorar la relación entre la escuela y la comunidad para combatir las amenazas negativas del medio en contra de los valores de los estudiantes,. En este tema debería involucrarse el DOBE y los profesores que son quienes están en contacto permanente con los estudiantes y pueden detectar con facilidad sus problemas. Se recomienda la gestión de los directivos para formar equipos de trabajo que investiguen y planteen soluciones reales. Se debería potenciar las dimensiones organizacional y administrativa de la gestión (página 6 del presente trabajo)
- La escasez de fuentes de trabajo desmotiva a los estudiantes por lo que se recomienda la investigación de requerimientos laborales del medio, la aplicación del aprendizaje significativo que incorpore los elementos del medio en la educación del estudiante y la participación de la institución educativa en el programa del Ministerio de Educación “Unidades Educativas de Producción” propuesta disponible en la página Web (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011).

7. Propuesta

7.1. Título

PROPUESTA DE CAPACITACION A LOS DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO ECUADOR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNICAS ACTIVAS Y DE NUEVAS TECNOLOGÍAS (TICS) QUE FAVOREZCAN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE QUE FOMENTEN LA GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES

7.2. Justificación

La problemática encontrada en la institución investigada se encuentra resumida en la tabla 37; hay varias acciones que se podrían tomar para resolver tales problemas. Se ha encontrado, por ejemplo que el Ministerio de Educación y Cultura tiene ya estructurados algunos programas con sus respectivas actividades, que perfectamente pueden aplicarse en este caso y que se describen brevemente a continuación:

- Programa Escuela para Padres como medio de involucrar a los padres en la identificación y atención de los problemas de sus hijos (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).
- Programa PRONESA (Programa Nacional de Educación de la sexualidad y el amor, como medio para la educación en principios y en valores para la sexualidad; este programa está dirigido a adolescentes, padres, madres de familia y maestros. El objetivo trabajar en temas de violencia de género, prevención de embarazos y trata de personas con fines de explotación sexual. (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).
- Programa “Educación Preventiva uso indebido de drogas”, este es un programa que forma parte del programa nacional de educación preventiva sobre el uso indebido de drogas y que contribuye al fortalecimiento de las

capacidades preventivas de la comunidad educativa frente a este tema negativo. (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).

- Frente a la falta de fuentes de trabajo también se puede crear y fortalecer en el estudiante las habilidades de creación y administración de sus propias empresas, desarrollando a la vez habilidades de liderazgo, emprendimiento, y valores como la responsabilidad, para ello se recomienda investigar los requerimientos y las características socioculturales del medio para incorporarlas en el aprendizaje significativo de los educandos y llevar a la práctica estas habilidades mediante la aplicación de la iniciativa del Ministerio de Educación llamada “Unidades Educativas de Producción” (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).

Sin embargo se ha encontrado que hay un problema principal que impide llevar a la práctica, estos y otros proyectos de forma efectiva y es el hecho de que “la enseñanza en el centro educativo es teórica y memorística”. Al no utilizar métodos y técnicas activas de enseñanza es difícil conseguir efectivizar cualquier proyecto que se proponga. Chavarría Olarte,2007, resume en el siguiente párrafo las razones por las que se requiere de modelos educativos creativos e innovadores “Si educamos con contenidos y formas que no responden a las necesidades de hoy, el futuro de la sociedad estará en crisis...Los niños, adolescentes y jóvenes necesitan desarrollar habilidades de pensamiento y de acción, actitudes acertadas hacia la vida a través de modelos creativos e innovadores que les permitan saber qué hacer en situaciones variadas, dónde y cómo buscar la información que requieren en cada momento, además de adquirir hábitos de trabajo y convivencia que les permitan colaborar en equipos de trabajo interdisciplinarios y pluriculturales. En suma necesitan desarrollar un pensamiento crítico sustentado en valores, una voluntad recia forjada en virtudes, y una afectividad encauzada hacia el amor verdadero”.

Por otra parte el mundo globalizado y las nuevas tecnologías exigen cambios en nuestras instituciones educativas para convertirlas en instituciones de calidad que permitan la formación integral del alumno como una persona con capacidad para descubrir el conocimiento con el uso de las nuevas tecnologías; formado en

la afectividad y seguridad de sí mismo y con los valores necesarios que le permitan comportarse con la calidad de un ser humano.

Estas son las razones por las que en la presente propuesta se ha considerado enfocarse en la capacitación de los docentes del Colegio Técnico Ecuador en el uso de algunas técnicas de enseñanza que les permita llegar de mejor manera a los estudiantes y padres de familia, de entre estas técnicas se han seleccionado las siguientes:

- ✓ Técnica de Aprendizaje Basado en Problemas, esta técnica propone “invertir el proceso de aprendizaje tradicional: en vez de exponer la información y después buscar su aplicación en la resolución de un problema, se comienza por el planteamiento del problema y se implica al alumno en las tareas y pasos que hay que dar para resolverlo.” (Técnicas de Aprendizaje Activo, 2011) (blog). Se ha seleccionado esta técnica porque permite que los mismos estudiantes identifiquen sus problemas relacionados con la falta de valores, descubran sus causas y planteen soluciones.
- ✓ Método del Caso, el fin principal de esta técnica es “que el estudiante sea capaz de elaborar sus propias conclusiones y aporte nuevas ideas y estrategias para solucionar el caso presentado“(Técnicas de Aprendizaje Activo, 2011) (blog). Esta técnica se ha seleccionado porque permitirá que se analicen casos reales que tengan que ver con la problemática planteada, permitiendo el análisis y propuesta de soluciones por parte de los alumnos
- ✓ Enseñanza por Proyectos. “Su finalidad es que el estudiante aprenda los contenidos curriculares a través de su propia investigación y experiencia durante el desarrollo del proyecto, ya que debe aplicarlos para lograr su conclusión”. (Técnicas de Aprendizaje Activo, 2011) (blog). Esta técnica conseguirá que luego de la identificación y análisis de problemas que se consigan con las técnicas anteriores se emprenda en proyectos reales para su solución.
- ✓ Técnicas de trabajo en grupo. Permitirían que el docente adquiriera las habilidades necesarias para conseguir que los alumnos se integren en grupos

de apoyo que les permita ayudarse en la identificación y solución de sus problemas.

Además de las técnicas mencionadas se propone capacitar a los docentes en el uso de las TICs (nuevas tecnologías), pues en el internet se pueden encontrar recursos valiosos que pueden ser de mucha utilidad en la aplicación de las técnicas mencionadas.

La presente propuesta pretende determinar un conjunto de acciones concretas que involucren un cambio efectivo en la gestión del liderazgo y valores de los docentes de la institución.

7.3. Objetivos

- Capacitar a docentes en la implementación de técnicas activas y de nuevas tecnologías que les sirvan como herramientas para fomentar la gestión del liderazgo y valores a través del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Promover el trabajo en equipo para la identificación y solución de problemas.
- Motivar la investigación y capacitación continua.

7.4. Plan de capacitación en técnicas activas y TIC's, a los docentes del Colegio Nacional Técnico Ecuador.

a. Estrategia de trabajo:

La capacitación se realizará con una estrategia de trabajo colaborativa, los docentes comparten responsabilidades al trabajar juntos para desarrollar los trabajos y actividades propuestas, donde cada miembro es responsable no sólo de su aprendizaje sino también del de sus compañeros, basándose en la comunicación y la negociación para la organización de las tareas grupales. Como estrategia metodológica se utilizará el método de proyectos y se propondrá a los docentes la resolución de problemas reales de la institución relacionados con su trabajo con los adolescentes.

b. Principales ejes temáticos:

MÓDULO 1. Nuevas Tecnologías (TICs) aplicadas a la Enseñanza.

- 1.1. Manejo de los componentes básicos del computador.
- 1.2. Manejo del sistema operativo.
- 1.3. Introducción al internet:
 - 1.3.1. Usando un navegador.
 - 1.3.2. Usando E-mail.
 - 1.3.3. Buscando y evaluando información.
 - 1.3.4. Usando estrategias de búsqueda.
 - 1.3.5. Web 2.0
 - Ventajas y desventajas
 - Conceptos clave
 - Herramientas:
 - Para expresar y publicar: blogs y wikis.
 - Para publicar y buscar información: Youtube, Flickr. Slideshare.
 - Para encontrar información y conocer últimas noticias: RSS, GoogleReader, buscadores especializados.
 - Redes sociales: Facebook, Twitter.
 - Usos educativos de la WEB 2.0:
 - Recopilar información de un tema que se esté trabajando en clase.
 - Debatir diferentes temas de clase en un foro.
 - Realizar trabajos en grupo a través de la Web.
 - Crear blogs para intercambiar información de los temas de clase.
 - Compartir fotos y videos de los proyectos realizados en clase.
- 1.4. Creando. Guardando e imprimiendo presentaciones en Power Point.
- 1.5. Trabajos prácticos de aplicación.

MÓDULO 2. Técnica de Aprendizaje Basado en Problemas:

(Casas Juárez José, 2008) (blog).

- 2.1. Concepto.
- 2.2. Características del problema seleccionado.
 - El diseño debe comprometer el interés y la motivación.
 - El problema debe estar relacionado con algún objetivo de enseñanza.

- Debe reflejar una situación de la vida real.
- Los problemas deben llevar a los alumnos a tomar decisiones basadas en hechos.
- Deben justificarse los juicios vertidos.
- No deben ser divididos y tratados por partes.
- Las preguntas de los problemas deben ser abiertas, ligadas a un aprendizaje previo y ser tema de controversia.
- Deben motivar la búsqueda independiente de información.

2.3. Beneficios educativos:

- Fomentar la responsabilidad en el aprendizaje.
- Desarrollar la evaluación crítica.
- Fomentar las relaciones interpersonales.
- Incrementar la iniciativa.
- Desarrollar el razonamiento.
- Fomentar la colaboración al trabajar en equipo.

2.4. Procedimiento

- El tutor presenta el caso o problema seleccionado.
- El DOCENTE guiado por el EXPERTO identifica las necesidades de aprendizaje que surgen como respuesta al problema presentado por el EXPERTO
- Se busca información relevante.
- Resolución del caso de aprendizaje, logrando identificar nuevos problemas.

2.5. Ejercicios prácticos

MÓDULO 3. Método del Caso: (Universidad Politécnica de Madrid, 2008) (blog).

3.1. Concepto.

3.2. Características:

- Favorece el trabajo individual y en grupo.
- Se basa en hechos reales.
- Mejora la autoestima y seguridad.
- Mejora el razonamiento de los estudiantes y su capacidad de estructurar los problemas.

3.3. Modelo y desarrollo:

- Fase preliminar: leer el caso, estudiarlo y tomar conciencia de la situación.
- Fase de expresión de opiniones y juicios. Reflexión individual.
- Fase de contraste. Análisis común.
- Fase de reflexión.

MÓDULO 4. Enseñanza por Proyectos:

(Ministerio de Educación del El Salvador, 2008) (blog).

4.1. Concepto.

4.2. Beneficios educativos:

- Afinidad con situaciones reales.
- Relevancia práctica
- Enfoque orientado a los participantes
- Enfoque orientado a la acción.
- Enfoque orientado al producto.

4.3. Etapas del proyecto:

- Definición y formulación del proyecto.
- Planeamiento y compilación de datos.
- Ejecución del Proyecto.
- Evaluación del Proyecto

MÓDULO 5. Técnicas de Trabajo en Grupo:

Formación de Formadores (2002) (en línea)

5.1. Descripción.

5.2. Proceso.

5.3. Ventajas:

- Estimular y/o reforzar la temática perseguida en un proceso de aprendizaje.
- Hacer transferibles o traducibles a situaciones reales, los conceptos teóricos.
- Diagnosticar y desarrollar habilidades y actitudes específicas.
- Evaluar el conocimiento

- Identificar las expectativas del grupo
- Fijar reglas en un grupo
- Superar el estancamiento de la vida de un grupo.
- Preparar a un grupo para el aprendizaje
- Diagnosticar y analizar procesos de dinámica de grupos
- Integrar a grupos de trabajo, etc.

5.4. Precauciones

- Una buena planificación del trabajo: programación, definición de objetivos y explicación de las reglas para la realización del trabajo grupal.
- Control de la competición para evitar conflictos entre los grupos o dentro de un grupo.
- Realiza una buena composición de los grupos para evitar los liderazgos apabullantes que suelen terminar con la participación. Trabajar en subgrupos nos facilita crear o romper subgrupos que están demasiado cerrados.

c. Criterios de evaluación:

- Se evaluará el trabajo individual y colectivo en base a los objetivos planteados en la propuesta.
- Como instrumentos de evaluación se utilizarán pruebas escritas, trabajos individuales y de grupo y evaluación de proyectos realizados.
- La evaluación será continua lo que permitirá reforzar los conocimientos adquiridos.

7.5. Localización y cobertura espacial

Para las actividades propuestas se recomienda la utilización del espacio de la institución educativa y si se trata de convenios con otras instituciones se buscará el que preste mejores opciones para las actividades propuestas.

7.6. Población objetivo

La población objetivo son los docentes del Colegio Nacional Técnico Ecuador.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Elemento humano: comunidad educativa (Rector, Vicerrector, Inspector, DOBE, personal docente, padres de familia, alumnos), organismos públicos y privados de la comunidad.

Recursos materiales y tecnológicos: se cuenta con el material de la institución educativa como computadoras, proyectores, pantallas de proyección, impresoras, copiadoras, DVDs, grabadoras, papel, marcadores entre otros.

La institución educativa cuenta con una buena infraestructura tecnológica en cuanto a la red, computadoras y servicio de internet que puede ser aprovechada para capacitar a los profesores en el uso de nuevas tecnologías (TICs) en la enseñanza

7.8. Presupuesto

Por tratarse de un colegio fiscal, la institución educativa depende del Ministerio de Educación por lo que se requiere solicitar los recursos económicos necesarios para poner en práctica el proyecto, pero antes de ello se puede realizar una gestión que permita cumplir las actividades propuestas mediante la identificación de las habilidades requeridas para los cursos de capacitación, entre el mismo personal docente y administrativo de la institución. También se puede gestionar ante organismos públicos, privados, ONGs, etc. que colaboren con temas como la Escuela para Padres, prevención anti drogas, educación en sexualidad y amor, etc..

Presupuesto del Plan de Capacitación Docente			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	3000	0,05	150
Papel bond	1000	0,05	50
Marcadores	6	5	30
Honorarios docente orientador	40	15	600
Estación de café	25	20	500
Subtotal			1330
Imprevistos 10%			128
Total			1458

Elaboración: Mercedes Jiménez

7.9. Cronograma.

CRONOGRAMA DE CAPACITACION EN TECNICAS ACTIVAS Y TIC'S A LOS DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO ECUADOR							
ACTIVIDADES	FECHAS						
	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	feb-12	mar-12
MÓDULO 1. Nuevas Tecnologías (TICs) aplicadas a la Enseñanza.							
1.1. Manejo de los componentes básicos del computador.	■						
1.2. Manejo del sistema operativo.							
1.3. Introducción al internet:							
1.3.1. Usando un navegador.	■						
1.3.2. Usando E-mail.							
1.3.3. Buscando y evaluando información.							
1.3.4. Usando estrategias de búsqueda.							
1.3.5. Web 2.0							
• Ventajas y desventajas							
• Conceptos clave							
• Herramientas:							
Blogs y wikis							
Youtube, Flicker, Slideshare							
RSS, GoogleReader, buscadores							
Facebook, Twitter							
• Usos educativos de la WEB 2.0:							
1.4. Presentaciones en Power Point.		■					
1.5. Trabajos prácticos de aplicación.			■				
EVALUACIÓN MODULO 1							
ACTIVIDADES DE RETROALIMENTACIÓN							
MÓDULO 2. Técnica de Aprendizaje Basado en Problemas:							
2.1. Concepto.							
2.2. Características del problema seleccionado.							
2.3. Beneficios educativos:							
2.4. Procedimiento							
2.5. Ejercicios prácticos							
EVALUACIÓN MODULO 2							
ACTIVIDADES DE RETROALIMENTACIÓN							
MÓDULO 3. Método del Caso:							
3.1. Concepto							
3.2. Características							
3.3. Modelo y desarrollo							
EVALUACIÓN MODULO 3							
ACTIVIDADES DE RETROALIMENTACIÓN							
MÓDULO 4. Enseñanza por Proyectos:							
4.1. Concepto							
4.2. Beneficios Educativos							
4.3. Etapas del Proyecto							
EVALUACIÓN MODULO 4							
ACTIVIDADES DE RETROALIMENTACIÓN							
MÓDULO 5. Técnicas de Trabajo en Grupo:							
5.1. Descripción							
5.2. Proceso							
5.3. Ventajas							
5.4. Precauciones							
EVALUACIÓN MODULO 5							
ACTIVIDADES DE RETROALIMENTACIÓN							

Elaboración: Mercedes Jiménez

8. Bibliografía

Alvarez Galvez, Luz Esther. (2010). Guía Didáctica de Proyecto de Grado I. Loja: UTPL.

Arana Martha y Batista Nuris(), La educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional (en línea), Organización de Estados Iberoamericanos, sala de lectura. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. Consulta (02-02-2011).

Arana, Martha y Batista, Nuris. La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. Consulta (19-12-2010).

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejoras y centros educativos. Universidad de Granada. (en línea). Disponible en: <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>. Consulta (16-02-2011).

Casas Juárez José, (2008). Aprendizaje Basado en Problemas,.(blog). Disponible en <http://www.taringa.net/posts/info/1123715/Aprendizaje-Basado-En-Problemas---ABP-Lo-Conoces.html>. Consulta (10-01-2012).

CreeceNegocios, Disponible en <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>. Consulta (20-09-2011).

Chavarría Olarte, Marcela, (2007). Educación en un Mundo Globalizado, Retos y Tendencias del Proceso Educativo, Editorial Trillas, México.

D' Angelo, O. (1996). *Provida. Autorealización de la personalidad*. Ed. Academia. La Habana.

Definición.de, Disponible en <http://definicion.de/entrevista/>. Consulta (20-09-2011)

Formación de Formadores (2002). Métodos y Técnicas Docentes. Técnica de Trabajo en Grupos. (en línea). Disponible en: <http://www.oadl.dip-caceres.org/vprofe/virtualprofe/cursos/c103/tecnicas4.htm>. Consulta (10-01-2012).

Gallardo, Karina (2006), Diferentes estilos de gestión institucional. (en línea). Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-planificacion-escolar/diferentes-estilos-gestion-institucional>. Consulta (15-02-2011).

Graffe, Gilberto (2002), Gestión educativa para la transformación de la escuela, (revista de Pedagogía). Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext. Consulta(12-02-2011).

Guillén Parra, M. (2006). Etica en las Organizaciones. Editorial Pearson: México D.F.<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/2007/10/definiciones-de-gestin-del-diccionario.html> . Consulta (14-02-2011).

Medina Loyola, Margarito. Calidad y Gestión Educativa, Disponible en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>. Consulta (20-09-2011).

Ministerio de Educación Ecuador, Unidades Educativas de Producción. Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=122>. Consulta (27-09-2011).

Ministerio de Educación Ecuador, Escuela para Padres, Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=138>. Consulta (27-09-2011).

Ministerio de Educación Ecuador, PRONESA. Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=130>. Consulta (27-09-2011).

Ministerio de Educación Ecuador, Educación Preventiva uso de Drogas,
Disponibile en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodInfo=132>.
Consulta (27-09-2011).

Ministerio de Educación Ecuador, educarecuador, Disponible en:
<http://www.educarecuador.ec/index.php>. Consulta (10-01-2012).

Ministerio de Educación de El Salvador, El Método de Proyectos, Disponible en:
<http://www.halinco.de/html/doces/Met-proy-APREMAT092001.pdf>.
Consulta (10-01-2012).

.

Omonte Abraham, Ciencias Sociales y Administrativas, Investigación académica,
Disponibile en <http://www.mailxmail.com/curso-ciencias-sociales-investigacion-administrativas-academica/entrevista-opinion-entrevista-documental-cuestionario>. Consulta (20-09-2011).

Revista Educación. Técnicas de Aprendizaje Activo, Disponible en:
<http://es.paperblog.com/tecnicas-de-aprendizaje-activo-777582/> .Consulta
(12-01-2012).

Ríos Quizhpe, Mario, Estilos de gestión para una educación de calidad (revista grupo educandos). Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/4463923/ESTILOS-DE-GESTION-PARA-UNA-EDUCACION-DE-CALIDAD>. Consulta (15-02-2011).

Ríos, Rosario (2007), Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico, (presentación de Power Point). Disponible en:
titulovweb.uprp.edu/tv/Liderazgo_educativo.ppt Universidad de Puerto Rico en Ponce, (Consulta 14-02-2011).

Rivera René (2008), Los valores, (en línea), curso de mailxmail, Disponible en:
<http://www.mailxmail.com/curso-valores/valores-morales>. Consulta (02-02-2011).

Rosales, Mariela (2000), ¿Calidad sin liderazgo?, (revista digital). Disponible en: <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>. Consulta (16-02-2011)

Rubio, Arturo (2010). Diferencias entre administración, gerencia y gestión, (blog). Disponible en: <http://www.bibliotecologia.cl/blogs/index.php?blog=2&title=diferencias-entre-administracion-gerenci-2&more=1&c=1&tb=1&pb=1> Consulta (12-02-2011).

Salazar, Ángel (2008). Administración-gestión-gerencia, (blog). Disponible en: <http://aasalazar.wordpress.com/2008/08/17/administracion-gestion-gerencia/> Consulta (12-02-2011).

UNESCO (2010), Datos mundiales de Educación, VII Edición 2010/11, (archivo pdf). Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf p 35, (Consulta 29-08-2011).

Universidad Politécnica de Madrid (2008) El Método del Caso, Guías Rápidas sobre Nuevas Metodologías (Archivo de Word). Disponible en: <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>. (Consulta 10-01-2012).

Vargas, Ileana (2007). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? (Revista Electrónica Educare Vol. XIV, N° 1, [59-66], ISSN: 1409-42-58, Enero-Junio 2010) Disponible en: <http://www.una.ac.cr/educare/PDF/VOL-XIV-N1-2010/07-VARGAS-ILEANA-POR-QUE.pdf>. Consulta (16-02-2011).

Wikipedia, Liderazgo Escolar, (en línea). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_Escolar, Consulta (16-02-2011).

9. ANEXOS:

9.1. ENCUESTA A DOCENTES

Sr.(a) profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 ()

CUESTIONARIO:

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

9.2. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de 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 COLABORACIÓN

2. 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 ()

CUESTIONARIO:

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

9.3. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr.(a) padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra su hijo (a). 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 **A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. 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 ()

CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Los directivos de la institución educativa se interesan por los problemas de los estudiantes.			
3. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
4. Cuando va al colegio siente un ambiente agradable.			
5. 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.			
6. El colegio organiza actividades en las que deben participar los padres de familia.			
7. Asiste a las reuniones y actividades convocadas por las autoridades y del colegio.			
8. Conoce las actividades que realiza la directiva de padres de familia.			
9. Cuando asiste al colegio le atienden con amabilidad y cordialidad.			
10. Considera que el colegio educa a sus hijos en valores .			

9.4. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestor Educativo:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- p. Fiscal ()
- q. Fiscomisional ()
- r. Municipal ()
- s. Particular laico ()
- t. 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.	La capacitación continua de los docentes.			
d.	Trabajo en equipo.			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

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

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

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

Las preguntas 12,13 y 14 deben ser respondidas con términos 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.
- f. (___) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

9.5. ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACION