



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Gestión, liderazgo y valores en el colegio nacional Curtincápac, de la parroquia Curtincápac, cantón Portovelo durante el periodo 2011/2012

**Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del
Título de magister en gerencia y liderazgo educacional.**

Autora: Morales Sánchez Paulina del Rocío

Directora: Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas

PORTOVELO- EL ORO- ECUADOR

2012

CERTIFICADO DE LA DIRECTORA DE TESIS

Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas

DIRECTORA DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: MORALES SANCHEZ PAULINA DEL ROCIO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, 30 de noviembre del 2011

f).....

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, Paulina del Rocío Morales Sánchez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

AUTORA DE LA TESIS

C.I.:0915287635

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Paulina del Rocío Morales Sánchez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 30 de noviembre del 2011

Paulina del Rocío Morales Sánchez

C.I.: 0915287635

AGRADECIMIENTO

Expreso mi eterna gratitud a mi esposo, hijos, padres y familiares, quienes me brindaron su apoyo moral en todo momento.

Mi imperecedero agradecimiento a las autoridades y catedráticos de la Universidad Particular de Loja, quienes con gran sabiduría me orientaron y ayudaron a construir ese camino que me llevará a la autorrealización.

A la Magíster Lucy Andrade, quien como asesora de tesis, me acompañó con sus respuestas a preguntas e inquietudes y con su amplio conocimiento dirigió de la mejor manera mi trabajo de tesis.

De igual manera a la Comunidad Educativa del Colegio Curtincápac, quienes ofrecieron todo su apoyo y apertura para realizar las actividades de investigación, gracias de todo corazón por ese interés para con la propuesta que os presento.

A mis compañeros de lucha en este proyecto trazado, gracias por haber compartido dudas, inquietudes y experiencias que enriquecieron mis conocimientos. A todos ustedes mil gracias, por ser parte importante en esta etapa de crecimiento personal y profesional.

Paulina Morales Sánchez

DEDICATORIA

Con amor dedico este trabajo a mi querido esposo Ciro, a mis amados hijos Jacob, Mateo y Paulette, porque creyeron en mí y me ayudaron a hacer realidad este anhelado sueño.

A mis padres Sr. Edwin Morales y Sra. Martha Sánchez, que son la razón de mi vida, que su valioso ejemplo de lucha y superación, me ha ayudado a crecer, a construir mi proyecto de vida y alcanzar mis más caros ideales.

A mis hermanos, tíos, familiares y amigos, que fomentaron en mí el deseo de superación y al anhelo de triunfo en la vida, mil palabras no bastarán para agradecer su apoyo, consejos y comprensión.

Este sacrificio es compartido, por lo que va para ustedes, este triunfo es vuestro, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Paulina Morales Sánchez

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Portovelo, 07-07-2011

Sr. Lcdo.

Pedro Franco Jaramillo

RECTOR DEL COLEGIO CURTINCÁPAC

AUTORIZA

A la Licenciada Paulina Morales de Cabrera, en calidad de maestrante de la Universidad técnica particular de Loja, realizar el estudio investigativo sobre el tema Gestión, Liderazgo y valores en esta institución educativa, aplicar los instrumentos necesarios a quienes corresponda, hacer la observación directa de todos los aspectos que requiera, para ello ofrecemos nuestro apoyo y colaboración para que pueda desarrollar su trabajo de la manera más transparente.

Lcdo. Pedro Franco Jaramillo

RECTOR

INDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
1. RESUMEN _____	1
2. INTRODUCCION _____	2
3. MARCO TEORICO _____	6
3.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA _____	6
3.1.1. <i>Concepto</i> _____	6
3.1.2. <i>Importancia.- herramientas de gestión</i> _____	7
3.1.3. <i>Tipos y modelos de gestión</i> _____	8
3.1.4. <i>Perfil del gestor y gerente educativo.</i> _____	11
3.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL _____	13
3.2.1. <i>Definición</i> _____	13
3.2.2. <i>Tipos de liderazgo</i> _____	15
3.2.3. <i>Características</i> _____	17
3.2.4. <i>Diferencias entre jefe y Líder, Poder y Autoridad.</i> _____	18
3.2.5. <i>El Jefe y El Líder</i> _____	19
3.2.6. <i>Cualidades del líder</i> _____	19
3.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN _____	20
3.3.1. <i>Los valores y el crecimiento personal.</i> _____	21
3.3.2. <i>La educación como valor fundamental</i> _____	23
4. METODOLOGÍA _____	25
4.1. PARTICIPANTES _____	26
4.1.1. <i>Encuesta al Personal directivo por sexo y edad.</i> _____	26

4.1.2. Personal docente de la institución clasificado por sexo	27
4.1.3. Personal docente de la institución clasificado por edad	28
4.1.4 Personal docente clasificado por años de experiencia	29
4.1.5. Personal docente clasificado por títulos académicos.	30
4.1.6. Encuesta a estudiantes por sexo	31
4.1.7. Edad de los estudiantes	32
4.1.8. Personal administrativo y de servicio por sexo y edad	33
4.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
4.2.1 Encuesta	34
4.2.2. Entrevista	35
4.2.3. Observación	35
4.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	36
5. RESULTADOS	38
5.1. DIAGNÓSTICO	38
5.1.1. Los instrumentos de Gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en el liderazgo y valores.	38
5.1.2. Código de Ética	39
5.1.3. Plan Estratégico	40
5.1.4. Plan operativo anual (POA)	40
5.1.5. Proyecto Educativo Institucional PEI	40
5.1.6. Reglamento Interno y Otras consideraciones	41
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO	43
5.2.1. Visión	43
5.2.2. Misión	43
5.2.3. Organigrama del colegio	44
5.2.4. Funciones por Áreas y Departamentos	46
5.3. CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES	54
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	54
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	56
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.	57
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	57
5.4. ANÁLISIS FODA	58
5.4.1. Matriz FODA	58
5.4.1.1. Fortalezas y debilidades	58
5.3.1.2. Análisis.	60
5.5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	62
5.5.1. De los directivos	62
5.5.1.1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	62
5.5.1.2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	63
5.5.1.3. Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas.	64
5.4.1.4. El clima de respeto en la toma de decisiones	65
5.5.1.5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	66
5.5.1.6. La Administración y Liderazgo que el centro educativo promueve	67
5.5.1.7. Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución	68
5.5.1.8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	69
5.5.1.9. Organismos que integran la institución	70
5.5.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	71
5.5.1.11. Los departamentos didácticos y sus acciones	72
5.5.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	73

5.5.1.13. Material de planificación educativa	74
5.5.2. Resultado de la encuesta docentes	76
5.5.3. Resultados de la encuesta a estudiantes	79
5.5.4. Resultado de la encuesta a los Padres de Familia.	83
5.5.5. Resultados de la entrevista a directivos	87
5.5.6. Matriz de la problemática	90
5.6. DISCUSIÓN	91
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
6.1. CONCLUSIONES	105
6.2. RECOMENDACIONES	105
7. PROPUESTA DE MEJORA	106
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	108
7.2. JUSTIFICACIÓN	108
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	109
7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA	110
7.5. POBLACIÓN OBJETIVO	110
7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	110
7.7. ACTIVIDADES –PRESUPUESTO	111
8. BIBLIOGRAFIA.	120
9. APENDICES	122

1. RESUMEN

Muchos cambios se han dado en las últimas décadas en lo que ha gestión educativa se refiere, nuevos paradigmas que modifican las dinámicas de las instituciones como organizaciones, donde los directivos se ha convertido en la figura clave para transformar las instituciones, a través de la promoción de un liderazgo compartido, de la práctica de valores, que propicie un clima laboral agradable y un trabajo excelente. Resulta claro, que para gestionar el liderazgo y los valores debe existir una dirección con amplios conocimientos en estrategias y gestión del cambio. De acuerdo a los resultados de la investigación se pudo concluir que en el colegio Curtincápac, falta liderazgo de algunas autoridades del plantel lo cual interfiere en el normal desarrollo de las actividades especialmente del trabajo docente, al igual que la falta de gestión se palpa en el reducido número de estudiantes el mismo que va decreciendo año a año; por ello la propuesta va encaminada al diseño de un plan de gestión estratégica para incrementar el número de estudiantes en el colegio investigado.

2. INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo titulado “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Curtincápac, de la parroquia Curtincápac cantón Portovelo durante el año 2010-2011, ha permitido palpar de cerca la realidad y concebir una imagen de la institución en cuanto al estilo de vida que tiene.

Toda empresa especialmente las educativas, desarrollan planes y actividades, en las cuales se requiere del trabajo en equipo, de una buena comunicación, donde se vea reflejado el liderazgo y los valores corporativos, de manera que la eficiencia, efectividad y eficacia lleve al logro de la calidad; sin embargo en la institución investigada, a pesar de los cambios que se han producido aún persisten ciertos problemas que se han podido detectar gracias a la investigación exhaustiva que se pudo realizar al estar en contacto con el personal que allí labora y a la aplicación de instrumentos de investigación.

Aquella amplia investigación permitió determinar que dichos cambios están presentes en la definición de un tipo de liderazgo y unos valores que la mayoría comparten; su práctica está demostrada en el estilo de organización que manejan, en el trabajo en equipo y en las estrategias que han implantado para lograr la excelencia, porque indican que años atrás cada quien se desempeñaba como podía, trabajaban aisladamente, no conocían la misión y visión de la institución, ni se regían por un ideario o un proyecto educativo institucional; a pesar de que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, pero a pesar de ello, aunque son pocos los directivos que no se involucran en ese cambio, siendo ellos quienes deben fomentar esas prácticas, vivir esos valores y constituirse en grandes estrategas, grandes líderes y grandes gestores, propenden a vivir aisladamente y no fomentar esa participación democrática; su carencia de liderazgo, su desconocimiento sobre el manejo de una buena gerencia obstaculiza muchas veces la continuidad o

ejecución de proyectos importantes que propone el colectivo, más aún una muestra evidente es que al no vivir y compartir con el resto de personal se tiene el reflejo de poco alumnado en el plantel, ya que lamentablemente a veces las alternativas propuestas o las decisiones tomadas no se ejecutan.

Las innovaciones educativas más interesantes tanto desde la teoría como la práctica se encuentran en aquellas prácticas que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas, lo cual en al no hacerse evidente en gerentes o directivos mediocres, pasivos trae como consecuencia el estrés laboral, aumenta el riesgo de que la institución se debilite y se carezca de calidad.

Las personas que advienen a un cargo de dirigir una institución deben contar con suficiente preparación académica en cuanto a administrar o gerenciar una empresa, porque confronta con la tarea de familiarizarse, convivir y dirigir a un grupo de personas, gestionar los recursos y mostrar un alto grado de competencia en todo procesos de gestión.

Es así, que este tema “Gestión del liderazgo y valores, es un tema de investigación nuevo, creativo y diferente que no ha sido motivo de investigación en esta ni en otra institución educativa antes, por lo que se enmarca dentro de una investigación diferente a la que están acostumbrados a realizar; las investigaciones anteriores están más relacionadas a la práctica pedagógica, metodologías, evaluación de los docentes, rendimiento académico entre otras, dejando a lado un aspecto de enorme trascendencia para la vida y el éxito de las instituciones como es el estilo de gestión de quienes conforman la comunidad educativa, sus valores institucionales y la misión misma que cumplen en bien de la educación.

Por lo antes mencionado, este tema de investigación es de gran importancia, ya que, conocer la claridad organizativa, la manera como trabaja, da la oportunidad para descubrir fortalezas como también las debilidades, para ofrecer propuestas de mejora, que vayan en beneficio de la institución, y así logren alcanzar el éxito, propicien y faciliten la calidad, con una nueva visión histórica y cultural; conscientes

de que en los tiempos actuales la educación cobra un protagonismo sustancial y que la gestión debe verse reflejada en todos los procesos.

Este proyecto fue factible de llevarlo a feliz término, y cumplir los objetivos propuestos, gracias a la colaboración de todos quienes conforman la institución educativa, a las fuentes de información que pude acceder para analizar el aspecto teórico y fundamentar la investigación, a la asesoría recibida de los docentes de la universidad y a los recursos económicos como materiales disponibles.

Conocer a fondo la realidad en cuanto al estilo de gestión, liderazgo y valores en la Institución educativa permitió cumplir con los objetivos propuestos, los mismos que fueron:

Objetivo General:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Curtincápac.

Objetivos Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades

Todos los objetivos fueron cumplidos, porque fueron la guía para el desarrollo del trabajo investigativo y el fin para determinar la propuesta de mejora.

El trabajo de tesis se fundamenta en un marco teórico, la metodología de trabajo, los resultados y discusión de los mismos, y la propuesta de mejora que está planteada a través de un Plan Estratégico.

3. MARCO TEORICO

3.1. La Gestión Educativa

3.1.1. Concepto.- La gestión enfocada desde el aporte de Posner (2000:16) "La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales, un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático."

Arturo Almeida en su guía didáctica Psicología del desempeño y Gestión Productiva (2003: 921) define a la gestión como el "conjunto de estrategias de trabajo, para desarrollar una institución, mejorar el nivel de vida de sus miembros, volverla más competitiva y con capacidad para enfrentar los retos del nuevo milenio".

El mismo autor en la guía didáctica de Gestión del Talento Humano (2010:55), "concibe a la gestión como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados"

De acuerdo a las definiciones de los autores, se considera que la gestión es un campo que abarca los procesos administrativos, personas, tiempo y recursos, para llegar a la calidad, siempre y cuando se agregue valor a cada uno de ellos mediante estrategias adecuadas.

Así es necesario considerar que el directivo de hoy a más de ser considerado un administrador, un gerente, un líder y un estratega, debe ser un gran gestor, porque su capacidad y manejo de liderazgo hace que pueda gestionar el conocimiento, la creatividad, el cambio en las personas y los mismos recursos.

Hoy en día hablar de gestión educativa implica ubicarnos en un proceso de transición entre un modelo tradicional de administración educativa y un modelo más dinámico y flexible, a través del cual se pretende generar dentro de la institución educativa una cultura diferente.

En opinión de Evaristo Martín Hernández (2001: 12) existe un método útil en el proceso de gestión como es el Método Hoshin, el mismo que ayuda al despliegue de la cultura y a fomentar el cambio en la institución; opera a nivel de planificación estratégica como función directa de la dirección y a nivel de gestión diaria, que actúa sobre aspectos rutinarios; se trabaja este método mediante la medida del sistema de la institución en su conjunto, estableciendo objetivos, analizando la situación del entorno, gestionando los recursos necesarios para la consecución de objetivos, y definiendo los objetivos del sistema.

3.1.2. Importancia.- herramientas de gestión

Según Evaristo Hernández (2001: 21) algunas herramientas son básicas en la gestión para determinar la cultura actual deseada en la institución.

-La herramienta C-Sort.- Esta herramienta de medición de la cultura permite diagnosticar la situación y establecer los planes de acción o mejora; se trata de una lista de cincuenta y seis comportamientos que son monitoreaables en la institución

-El benchmarking.- herramienta que permite mejorar el trabajo de todos desde la comparación con las mejores instituciones; es una guía para efectuar el análisis.

-El FODA.- Hacer un diagnóstico situacional ayuda a detectar los problemas e implantar planes de acción inmediata.

- El flujo grama.- Permite demostrar con exactitud cómo se lleva a cabo un proceso, es decir se presenta gráficamente las actividades del proceso bajo una secuencia lógica.

-Diagramas.- permiten determinar causas y efectos, realizar el análisis e implantar planes de mejora.

3.1.3. Tipos y modelos de gestión

Existen, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área de desarrollo humano, lo cual dentro del Plan de Transformación Institucional se conoce como procesos de gestión; lo que significa que la gestión tiene dos frentes de actuación, por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué? de la actuación de los miembros involucrados y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas.

Por lo tanto los sistemas de gestión giran en torno a:

Gestión de administración.- en el cual los directivos deben dirigir su mirada a varios descriptores para establecer normativas, diseñar proyectos y conjugar acciones para fortalecer la administración, establecer un plan de transformación institucional.

Gestión del personal.- Evaristo Fernández cita al MEC (1997: 10) donde indica que la “gestión del personal es como la institución libera, utiliza, atrae, desarrolla, motiva e implica todo el potencial de su personal, con el objeto de mejorar de forma permanente”

Una institución de calidad requiere estimular el compromiso, depositando su confianza en las personas, creando un clima de reconocimiento, motivación y refuerzo; de la dirección hacia los docentes, como de éstos a los alumnos, mediante la transferencia de expectativas positivas, valoración de sus logros, valoración de sus ideas e incentivo a los buenos resultados.

Gestionar las personas implica mejorar la calidad de comunicación, crear un clima favorable, demostrar respeto y fomentar ambientes de aprendizaje.

Gestión de recursos.- Es la capacidad del directivo para utilizar los recursos materiales, económicos, de manera que muestren rentabilidad, lo que significa es aprovechar al máximo de estos recursos en la mejora de resultados; para lo cual se

debe dar uso alternativo a una instalación por ejemplo, a las tecnologías se las puede explotar, por ejemplo cuando hay computadores e internet brindar seminarios a la comunidad.

Gestión de procesos.- es la manera de cómo se realiza la gestión de todas las actividades de la institución que generan valor añadido, lo cual requiere identificación, revisión, corrección para garantizar la mejora permanente de las actividades.

Gestión del conocimiento.- está relacionado con el reclutamiento del personal con capacidad para promover los aprendizajes en los alumnos, poner en funcionamiento los medios para que el conocimiento pueda ser difundido y utilizado en beneficio de la institución; el conocimiento puede ser gestionado para mejorar el sistema, es decir buscar innovaciones pertinentes al proceso, agregar valor a lo que ofrecemos: Desde el reclutamiento se busca personas con un gran desempeño, con un amplio conocimiento para que apoyen en los objetivos que el centro tenga, pero también gestionar ese conocimiento implica mejorar la capacidad de las personas que ya están dentro de la institución, para intercambiar ideas y estimular su participación.

Gestión de cambio.- Sabemos y estamos conscientes que todo cambio conlleva a resistencias. Muchas veces se debe a que ese cambio amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, a las actitudes tradicionales o existentes; es decir muy difíciles resulta romper viejos esquemas lo que provoca resistencia.

Ahí está la gestión de cambio, como no puede ser impuesto sino más bien liderado, se requiere de una serie de acciones que van desde una amplia comunicación, para que las personas se identifiquen con el proceso para reducir el riesgo de fracasar; por lo que las autoridades, primero debe buscar los mecanismos, saber las fuerzas y habilidades con que se cuenta para fomentar el cambio; establecer los roles que catalizarán el cambio en todos los niveles; identificar y hacer conocer el estado final al que se quiere llegar, es decir el objetivo y la necesidad de cambio y determinar las acciones para la implantación con éxito.

Gestión de proyectos.- Se refiere a las habilidades y conocimientos que poseen para gestionar y coordinar diferentes proyectos; para lo cual se requiere reconocer

el valor añadido del trabajo en equipo, saber planificar, estructurar y coordinar un proyecto, asignar recurso y transmitirlo de forma inteligible a los demás.

La optimización de recursos disponibles obliga a realizar diseños claros y detallados que permitan a cada uno reconocer su responsabilidad y los medios con que cuenta dentro del proyecto común; además es necesario dirigir esos esfuerzos y sortear obstáculos hasta alcanzar el objetivo planificado.

Para lograr esto se requieren trabajadores de la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan a al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y a una efectiva vinculación con la comunidad de su área de influencia.

En la forma que se logre incorporar el esfuerzo cooperativo en las Instituciones educativas, se mejorarán los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales.

Esto siempre y cuando todos los miembros de la organización pongan su granito de arena para alcanzar metas y objetivos comunes.

Siguiendo el pensamiento de Ghoshal y Bartlett (1998), “Los nuevos retos de la gestión educativa deben apuntar a mejorar la estructuras organizativas, a valorar el talento humano y a implementar procesos de desarrollo de la iniciativa individual de sus miembros.

Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos, se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos. En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e

inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo, apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso que se recupere la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización, por ello, se tiende a elevar los niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

Se entiende que, la Institución educativa que posea una excelente direccionalidad será aquella cuyo gerente educativo ejerza la dirección y orientación con mucha responsabilidad así como también que maneje adecuadamente los recursos con la finalidad de asegurar la calidad del servicio que ofrece en este caso que el educando reciba educación de calidad y calidez, integrando a toda la comunidad educativa ya que solo con una mentalidad inclusiva e integradora se alcanzará cumplir las metas y objetivos propuestos.

3.1.4. Perfil del gestor y gerente educativo.

En opinión de Luz Esther Álvarez (201:32) en su guía didáctica, “El perfil del Director o rector de un centro educativo moderno conjuga su accionar en ser un profesional eficiente, eficaz y efectivo”.

Arturo Almeida (2003:21) presenta un perfil del gestor caracterizado como:

-Gestor del conocimiento

- Concibe el mejoramiento a todo nivel como una forma de vida.
- Considera su trabajo como una misión, un medio para la satisfacción y crecimiento personales.
- Utiliza también el sentido común y la creatividad como factores de aprendizaje.
- Realiza investigaciones permanentes

Demuestra autodisciplina y autoestima

Si estas manifestaciones están presentes en el directivo, se puede precisar que la institución será flexible, adaptable a los cambios, tendrá actores internos comprometidos con la misión educadora, será actora del desarrollo sostenible del área de influencia, con capacidad para auto gestionar su presupuesto, promotora de conocimiento e innovación pedagógica.

Estas características se conjugan para obtener eficiencia, eficacia y efectividad y por ende calidad.

Componentes esenciales de la gestión

Planificación de las acciones estos se dan de acuerdo a los objetivos de proyecto educativo Institucional u objetivos emergentes.

Decisiones de planificación Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

Formulación de estrategias, según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas cual sería la mejor forma de realizar las acciones.

Visualización de resultados esperados, según los objetivos que giran la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.

Evaluación de la gestión, Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

Para mejorar la calidad de la gestión se debería realizar una verdadera planificación mediante acciones que permitan obtener resultados en cuanto a programas, proyectos, acciones y decisiones.

Aspectos esenciales para una gestión de calidad

La calidad es producto de un trabajo procesual y riguroso, donde el conocimiento y creatividad se ponen en juego, por lo que se requiere considerar algunos aspectos.

-Planificación de la calidad.- Identificación de los clientes, definición de sus necesidades, definición de los resultados de la formación, perfil de egresos, servicios.

-Control de la calidad.- Decisiones, medición, comparación, corrección.

-Mejoramiento continuo de la calidad, mejoramiento de las prácticas, investigación acción, eficiencia de los procesos administrativos, educativos y los niveles de satisfacción de los educandos que serían los beneficiados de todo el proceso.

3.2. Liderazgo educacional

3.2.1. Definición

De acuerdo a Dalia María Noboa y José Brito (2001: 2) “El liderazgo es un proceso a través del cual una persona, un líder en sí, asegura la cooperación de los otros para alcanzar los objetivos en una situación particular. El liderazgo es la habilidad para ejercer influencia sobre el comportamiento de otros.

Los mismos autores definen al líder como la persona que motiva, proporciona dirección y delega responsabilidades y autoridad a sus seguidores.

Evaristo Martín (2001: 219), cita a (CGC 1978: 7) para referirse al liderazgo “como la capacidad para desarrollar una visión global de la institución y, para sumar voluntades en torno a un proyecto común”

De acuerdo a las definiciones de los autores, el liderazgo es la habilidad para lograr metas comunes y alcanzar la excelencia institucional.

El líder es la persona con autodisciplina, responsabilidad y carente de egoísmo, que con afecto y respeto une al grupo a cumplir los mismos objetivos.

Liderazgo en el Sistema educativo

La educación es un proceso humano por excelencia que contribuye a que cada individuo logre ser persona, por lo que se enmarca en un conjunto de valores que dan sentido a los aprendizajes, y logran transformar a la persona y ésta, a su entorno; es decir han de constituir el principal patrimonio de la institución educativa en su conjunto.

En los centros educativos existe contradicción entre el enfoque pedagógico del aula y el que ha caracterizado al liderazgo educativo, a sus maneras de gestionar la educación y de tratar a los maestros y maestras; mientras el enfoque pedagógico de enseñanza pretende tener un carácter democrático y participativo, los estilos de dirección y gestión imperantes, tienen un carácter impositivo, vertical y antidemocrático.

Por tanto, urge un sistema educativo que cuente con el liderazgo, valores, capacidades y voluntad política suficiente para llevar a efecto políticas educativas pertinentes.

El tema del liderazgo es la clave para lograr la eficiencia, crecimiento y calidad del mundo empresarial y por ende de las instituciones educativas; por lo que son múltiples las tipologías de liderazgo que los autores reconocen; así, unos ubican su centro de interés en la cantidad de conocimientos que deba poseer el líder; otros se fijan más en las capacidades de iniciativa y creatividad; para algunos lo fundamental reside en el desarrollo de la inteligencia emocional, y son pocos los que ubican la

clave del éxito en el conjunto de valores humanos y espirituales que encarnen los líderes.

El tema del liderazgo educativo ha recibido muy poca atención en el marco de los procesos de reforma de la educación, aun cuando hoy sabemos que en la calidad de éste descansa gran parte del éxito de las reformas, por lo que las características que deben acompañar a cada una de las personas que conformen el equipo de dirección del sistema educativo será: preparación y experiencia técnico-pedagógica-investigativa ; preparación emocional y vocación de servicio a la educación y a la sociedad, todas ellas han de estar entrecruzadas con un conjunto de valores humanos y espirituales que impriman sentido al resto de cualidades.

De esto se deduce, que hoy más que nunca se necesita de un verdadero liderazgo docente en las aulas que maneje un modelo significativo, y de una dirección donde el liderazgo se manifieste en todos los comportamientos y actitudes, es así, que debemos empezar el cambio desde nosotros mismos, entender que el mundo del futuro en el que vivirán nuestros alumnos será cambiante, pero que los valores deben permanecer para poder construir un proyecto de vida.

3.2.2. Tipos de liderazgo

De acuerdo a Hersey y Banchard (1988), existen cuatro tipos de Liderazgo:

- **Estilo Directivo**, que enfoca la ejecución y el cumplimiento de las tareas.
- **Estilo Adiestrador**, que ilustra y enseña.
- **El estilo de apoyo** emplea la motivación y el entusiasmo
- **El Estilo Gerencial**, que delega.

Los tipos de liderazgo que comparten en su guía didáctica Dalia María Noboa y José Brito, (2011: 16-17) las sintetizan en algunas proposiciones.

- **Líder autocrático.**- Es la persona que fija las directrices, sin la participación del grupo

- **Líder Democrático.**- Fija las directrices con la participación del grupo, estimulándolo, acompañándolo y siendo parte del mismo como un miembro más, donde la división de tareas la determina el grupo, ellos trazan las acciones.

- **Líder Laissez Faire.**- Da libertad completa, grita desesperado y en el momento de frustrar las actividades se pone al lado de las personas que no desean trabajar, participa con mucha limitación y no tiene ninguna participación.

- **Líder Pedagógico.**- Organiza las mejores características del liderazgo, de acuerdo a una situación, crea una atmósfera social democrática para desarrollar con todo el grupo de profesores. Crea una comunidad de aprendizaje, desarrolla una comunidad de gestión, promueve a que todos trabajen por la consecución de la identidad de la institución, pilotea procesos metodológicos y analiza al final del trimestre sus resultados.

Dinamiza procesos innovadores de evaluación educativa.

- **Líder Comunitario.**- En la misma atmósfera democrática de la institución se busca la participación de los padres de familia y de agentes de desarrollo para emprender tareas para lograr mejoras en la infraestructura escolar, cooperación en procesos de autogestión.

Bernard Bass presenta un modelo de estilos de liderazgo, el cual es citado por Evaristo Martín (2011: 197), el mismo que es:

- **Liderazgo Laissez Faire.**- El directivo Laissez Faire retrasa la toma de decisiones, está ausente o se muestra indiferente ante la consecución de objetivos, poco activo, poco eficaz, y al menos necesarios en todos los estilos de dirección.

- **Liderazgo DPEP.**- La dirección por excepción pasiva, actúa sólo cuando se topa con desviaciones en la ejecución de los planes, pasivo porque solo reacciona cuando los resultados son negativos.

- **Liderazgo OC.**- La recompensa contingente se provoca cuando busca la aceptación de sus seguidores mediante acuerdos, promete recompensas o hace advertencias disciplinarias, hace un seguimiento de resultados y vigila que se cumplan los acuerdos.

- **Liderazgo T.**- El liderazgo transformacional rompe con la transacción y disequilibra la balanza para llegar más allá de lo esperable con los recursos existentes y aprovecha todo el potencial basándose en la influencia y no en mero ejercicio del poder.

3.2.3 Características.- Los estilos de liderazgo demuestran las distintas características y definen que líder existe realmente en la institución educativa; sin embargo si nos topamos con líderes Laissez Faire, autócratas o autoritarios ya no serían verdaderos líderes sino más bien líderes negativos que interfieren en el cumplimiento de objetivos.

Sería necesario que cada directivo se autoevalúe y redefina su misión al servicio de la institución, para que se convierta en un líder democrático, pedagógico y transformacional, que haga que esa visión sea compartida por todos.

La clásica pregunta que la gente se hace en torno al Liderazgo es esta ¿El Líder nace o se hace? Puede que al plantearse la pregunta flote en el ambiente una pregunta la idea de un Liderazgo carismático.

En otros casos puede darse el caso de hijos de Líderes famosos que puedan haber heredado de sus padres esa condición.

Está claro que el líder no nace sino que se hace, porque ese liderazgo es accesible a muchas personas, no reservado a una élite o a una minoría, ni a los grandes personajes, sino más bien se va construyendo, por lo que se requiere desde los hogares, desde la escuela y sociedad motivar al niño, al joven, imponerle retos,

hacerlo partícipe de los problemas y de la solución de los mismos, permitirle dar ideas e involucrarse en la toma de decisiones y así estaremos formando líderes.

3.2.4. Diferencias entre jefe y Líder, Poder y Autoridad.

El jefe es la persona que se encuentra en un puesto de mayor jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

El líder es la persona que desde su empresa se une al grupo para compartir metas y trabajar por los objetivos institucionales.

Existen, marcadas diferencias entre ser Directivo y ser un Líder, puesto que el Directivo dirige en cambio el Líder orienta, el directivo habla, el líder comunica, el directivo llama la atención delante de todo el personal, el líder llama la atención a solas y felicita en público, el directivo está pendiente de los errores, el líder está más pendiente de los aciertos que de los errores, el directivo ante los errores se le cae el mundo, el líder ante los errores se agiganta., el directivo impone, el líder propone, el directivo trabaja, el líder disfruta de lo que hace, el directivo alcanza objetivos, el líder alcanza éxitos, el directivo puede ser efectivo, el líder es asertivo por último el directivo está acostumbrado a ver el líder aplica la tecnología de lo obvio.

La definición dada por Edgar Herrera (2000: 249) "Poder es el potencial para influir ante otras personas, influencia por persuasión, coacción, sanción o recompensa".

En el campo educativo, las autoridades tienen un poder legítimo porque su nominación se debe a disposiciones legales.

Autoridad de acuerdo al mismo autor es el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento, es decir la autoridad representa al poder institucionalizado.

Claramente está definido lo que es jefe, autoridad y poder, que se trata de la misma persona que es jefe, tiene poder por su nominación y por ende autoridad para hacer cumplir; sin embargo ahí está presente este liderazgo que debe ser

intrapersonal, porque la clave del éxito de las instituciones no está en mandar, ordenes y que muchas veces no lo hacen con el respeto que se merece el talento humano sino pensando en que son sus esclavos, sino más bien en influir de la manera más asertiva para llegar a los demás e involucrarse en el trabajo de los demás y así lograr juntos el éxito.

Es lamentable decir, pero aún persisten prácticas direccionales negativas, pero que cuando sus subordinados se entusiasman por el trabajo, dan más de su tiempo a la institución, cuando los resultados son halagadores, el directivo se lleva el galardón y ante todos dice mi gestión, fue mi logro, y a los demás se los hace quedar mal.

3.2.5. El Jefe y El Líder

En opinión a Mauricio Rodríguez (2006:9), “A ninguna persona que se autoestime le simpatiza hacer las cosas presionado, si es que verdaderamente los líderes empresariales quieren hacer de sus empresas exitosas y con una hegemonía en el mercado es mejor que aprendan hoy mismo a motivar a los trabajadores, no esperar la circunstancia perfecta. En este preciso instante se debe decidir el futuro de la empresa como un compacto familiar con todas las características que implica una verdadera familia”.

3.2.6. Cualidades del líder

De acuerdo a Mauricio Rodríguez Artieda, (1977:41^a45) quien hace referencia en su libro, las 50 maneras para ser un líder exitoso recopiladas por Tom Peters.

Al hacer el análisis de esta información se concluye el líder debe ser visionario, carismático, mantener el sentido del humor no tener talla única, creativo, no tiene que ser el mejor, debe cumplir sus promesas, no improvisar sino que cree su propio destino, debe trazar estrategias efectivas.

Su éxito como líder depende de la capacidad para maniobrar con el mayor número de asuntos al mismo tiempo. El líder construye y mantiene una red de contactos claves para influenciar una decisión.

El líder de hoy debe tener intuición para tomar decisiones difíciles, además es capaz de generar confianza en sus seguidores.

Cuando se menciona la palabra Líder, inmediatamente evocamos los sentimientos de motivación, confianza, respeto y admiración entre otros aspectos, por ello la expresión de un líder es el espejo de su propia personalidad de su mundo interior, aquel que utiliza un lenguaje que proyecta solidaridad, compañerismo, cordialidad, sencillez, sensibilidad, veracidad, equidad y respeto, puesto que el auténtico movedor de masas, conquistador de hombres, debe saber atraer a otros, con magia, con carisma, ese don que Dios le concede a algunos mortales.

Según CHIAVENATO, Idealberto, (2007), “Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores”.

En opinión al autor se deduce que las Instituciones educativas modernas estarían comprometidas con verdadero poder de responsabilidad hacia cambios transformacionales de todos sus miembros para tratar de contar con equipos de trabajo que cultiven una nueva cultura para juntos formar verdaderos equipos de trabajo con nuevas ideas que vayan en beneficio de la Institución.

3.3. Los Valores y la Educación

Una institución educativa responsable es aquella donde se vive los valores, se los practica, se los promueve y con los que se logra construir el proyecto de vida del ser humano; lo que significa que para que haya educación debe haber valores, porque no debemos confundir a la educación con transmisión de un saber, de conocimientos pero aún de información seca.

Es así que es importante partir de la definición misma de los valores y cuáles son estos.

3.3.1. Los valores y el crecimiento personal.

Haciendo referencia a la opinión del Dr. Julio Serrano (2005:20) “Los valores son acciones humanas consientes y voluntarias en los que se hace uso de la libertad para obrar correctamente reconociendo la dignidad de la persona humana”

Desde el enfoque de Dalia María Noboa y José Brito (2011: 60) explica claramente que “los valores son componentes de la afectividad, componentes cognitivos, axiológicos y que constituyen patrones de comportamiento que resultan de la organización y diferenciación de actitudes.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

De estas definiciones, se puede afirmar que los valores son importantes por lo que son, lo que significan y representan para cada ser humano; es así que valores, se traducen a pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hace realmente la persona.

Esto permite darse cuenta de que, al saber lo que se hace es consiente el hombre de su actuar, lo que significa que los valores están relacionados con las grandes convicciones de lo que es bueno, de lo que es mejor y de lo que es óptimo, así, tienen facultad en sí mismos de propiciar alegría, satisfacción, y felicidad a quienes los poseen por lo que son fundamentales en la búsqueda de la plena realización humana.

Los valores son intrapersonales pero se traducen en las relaciones interpersonales, por lo que para lograr una convivencia pacífica y armónica entre las personas, el hombre se vale de la educación, como punto de partida para difundir los valores y fomentarlos de generación en generación.

En opinión al autor Carlos Enrique C (2010:20), en su guía didáctica de la UTPL, “Al hablar de valores se debe tomar en cuenta los elementos básicos de la ética; el bien, la norma y la virtud.

El bien, es aquello a lo que aspiramos aquello a lo que damos valor como la justicia y la prudencia, la norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien, y la virtud a poseerlo como joya preciosa, porque es la forma práctica de realizar el bien. Entonces la virtud se cristaliza con el hábito.

El aprendizaje de los valores es procesual y requieren de práctica; es así que en la célula familiar es donde nacen los verdaderos valores, en la sociedad se cultivan y en la escuela se cultivan y reflejan; de modo que en la familia debe practicarse con el ejemplo, es así que si los padres son responsables, los hijos (as) irán creciendo en la responsabilidad, y cuando se implantan estos valores desde la niñez, la sociedad debe estar ahí para trascenderlos.

Existen contraposiciones que a pesar que en casa recibieron una educación en valores, la sociedad los destruyó, quizá algo hay de razón, pero cuando estamos atentos a que esa sociedad no dañe lo construido es muy difícil que en un joven bien formado, se puedan revertirse esos valores a antivalores.

De acuerdo con destacados investigadores en sociología, desarrollo psicológico y de la personalidad, los valores se aprenden a lo largo de la vida, pero no solo de manera receptiva, sino que se van construyendo y se ven influidos por el entorno social, puede ser que estén también influidos por la capacidad intelectual de razonamiento que una persona posee en un momento determinado de su vida.

Por lo tanto, los valores están encaminados a búsqueda de la formación completa del ser, buscan imitar a nuestro señor Jesucristo en cuanto a todo ese legado maravilloso que nos dejó, aquellas enseñanzas y ejemplo de virtud, de valor, de humildad, de solidaridad, de empatía y lo más importante de amor al prójimo como él lo manifestó, por ello se decía que si los valores están interiorizados, es difícil de cambiar, así pasen siglos de existencia siempre serán los mismos y buscarán mejorar la convivencia en el ser humano.

Es sumamente importante administrar y liderar con valores, todo gerente educativo debería procurar dirigir con efectividad y afectividad a sus empleadores de manera que esto influya favorablemente en su labor, porque es muy difícil para el ser humano poder llevar una vida plena en la que los valores cuando se trabaja en ambientes conflictivos; pero el líder de una institución deberá estar suficientemente capacitado para tomar decisiones oportunas basadas en los valores, en las virtudes éticas y morales ,respetando los derechos humanos, aplicando la solidaridad entendida como cooperación al bien común.

3.3.2. La educación como valor fundamental

La educación puede definirse como un proceso de socialización de los individuos; al educarse, una persona asimila y adquiere conocimientos.

El gran filósofo Platón hacía referencia que la “educación es dar al cuerpo y al alma toda la belleza a la que son susceptibles”.

Al hablar de belleza está considerando que la educación no es que el ser humano solo posea un cúmulo de conocimientos, sino que encierre en su alma un cúmulo de valores y virtudes para que crezca sano de espíritu y grande de corazón.

A esto Juan Carlos Tedesco manifestaba que el niño no es una botella que hay que llenar, sino una chispa que hay que encender, pero esa chispa se enciende gracias al grado de afecto que le brinde, a los valores que ejemplifique y al entusiasmo que el maestro proyecte.

En resumen sobre educación como valor universal, Dalia María Noboa y José Brito (2001:73) manifiestan que la educación es una intensión pedagógica, porque por vía de la formación nacemos en el tiempo, porque el lugar de los valores es el hombre y el eje de formación es su formación, la que como proceso socializador, es un espacio donde el hombre se va haciendo hombre y generando los valores y conocimientos.

Hoy en día se habla mucho del “buen vivir”, que para todos los directivos como educadores significa que la educación debe mejorar la calidad de vida; cuando vemos que la práctica de valores se marchita, que hay un eclipse valorativo,

consideramos que la educación es la alternativa para reiniciar un proceso de rehumanización de los seres humanos. La importancia que tiene la educación es entonces enorme, porque se requiere educar al ser humano con visión de futuro, que sean capaces de construir sus propias personalidades; educar para la vida porque con la adquisición de conocimientos y un buen desempeño tendrán la capacidad de percibir, interpretar, transformar y trascender una realidad; educar para el liderazgo para que juntando sus manos construyan un mundo mejor; y educar para la paz, aprovechando los inmensos valores que hay en la niñez y juventud.

La educación será en este momento bajo otro modelo, no basado en una pedagogía tradicional, no encaminada por objetivos; sino una educación más humanista, con un aprendizaje más significativo y que sea procesual, dejando de lado la formación como en cuarteles, dejando el diagnóstico, la prevención y el tratamiento de problemas como en los hospitales y dándoles más autonomía y libertad sin estar en cárceles.

Con esta nueva propuesta de educación estaremos logrando el crecimiento holístico del ser humano, fomentando su motivación y oica; de ahí, que la principal misión y motivación de educadores será sentir y amar con el alma de un niño, tener amor a su vocación, deseo de ayudar a los demás y como manifestaba Luigi Giussani “Educador es quien está comprometido con su propia vida, el que se pone en juego con la sensibilidad hacia el destino y hacia los valores que deriva de su relación con el destino” (2006:127), en fin es quien tenga orgullo de ser educador.

El director debe tener una visión global, capacidad de líder, conocimientos administrativos y empresariales, habilidad de motivación, de toma de decisiones y un cúmulo de valores; de manera que quienes educan formen seres humanos felices.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación fue realizada en el Colegio Fiscal Técnico “CURTINCÁPAC”, creado el 13 de julio de 1983, fecha en que se expide el correspondiente decreto de creación, siendo Presidente de la República del Ecuador el Doctor Oswaldo Hurtado, logrando así, que esa vieja aspiración se haga realidad, en ese momento, nacía a la luz y al triunfo, en la fértil tierra Curtincápac, el colegio con el mismo nombre, cobijando en su seno una juventud con ambiciones sanas y progresistas, 26 jóvenes que dieron vida al primer curso.

Ubicado en la Provincia de El Oro, Cantón Portovelo, Parroquia Portovelo, el mismo que cuenta en la actualidad con un bachillerato técnico en: Explotaciones Agropecuarias. El plantel trabaja en jornada matutina, con sostenimiento fiscal, cuenta con 2 ciclos de estudio: Básica y Bachillerato en la Modalidad de estudios Presencial, con un número de 75 estudiantes matriculados, 14 docentes y 7 administrativos. Esto unido al trabajo y lucha de profesionales en el campo técnico que han logrado en sus estudiantes el desarrollo de competencias, también se ha fortalecido la empresa que hoy cuenta con especies animales y productos agrícolas para la comercialización.

Su Filosofía es “Educar inspirados en el humanismo”, es así que para lograr el crecimiento holístico de sus estudiantes el equipo de profesionales a diseñado estrategias para desarrollar sus competencias en diferentes campos, logrando con ello promover la cultura, el arte, el deporte, el conocimiento, y lo más importante su afectividad; fruto de ello se han obtenido importantes logros y reconocimientos. Se *han* constituido en colegio piloto, por ser el primero en emprender con un proyecto tutorial “Educar para la felicidad” el mismo que fue presentado y aprobado por la Dirección Provincial de El Oro el año 2008, contando con un proyecto de refuerzo escolar con estudiantes tutores; círculos de estudio de docentes, alimentación escolar para todos los estudiantes gracias a la gestión realizada ante organismos no gubernamentales y no gubernamentales. Ello demuestra que viven y practican valores y promueven la excelencia educativa.

En la presente investigación participaron una muestra representativa de 2 Autoridades 4 Directivos, 14 Docentes y 7 Administrativos, 20 estudiantes 6 de Educación Básica y 14 de bachillerato, 15 padres de familia del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Curtincápac”, los mismos que constan en los siguientes cuadros:

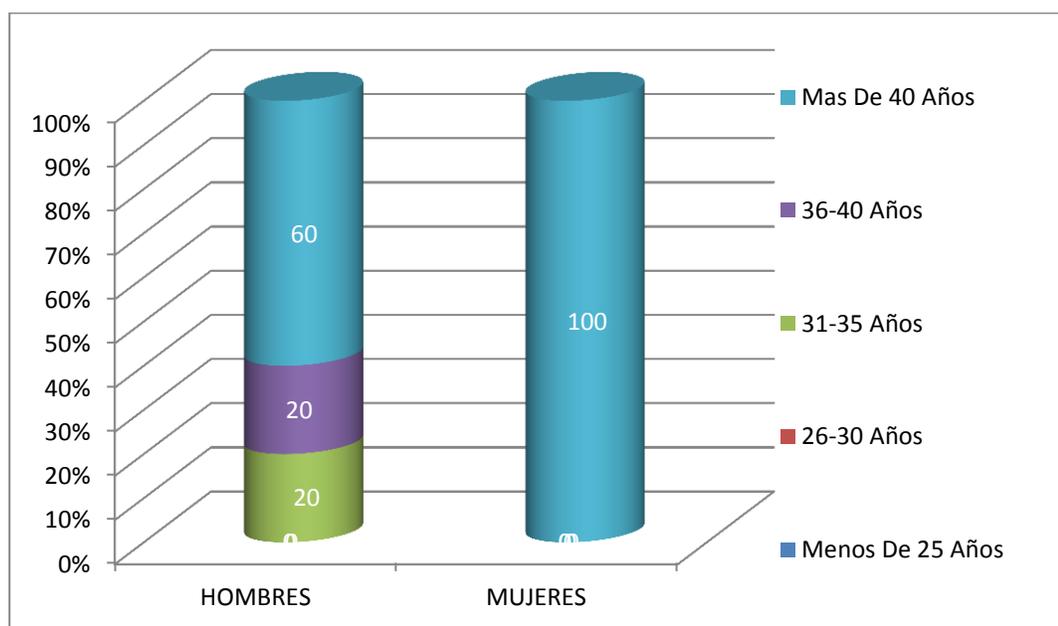
4.1. Participantes

4.1.1. Encuesta al Personal directivo por sexo y edad.

TABLA 1

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26 -30 años				
31-35 años	1	20%		
36-40 años	1	20%		
Más de 40 años	3	60%	1	100%
Total	5	100%	1	100%

Fuente: encuesta aplicada a directivos del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



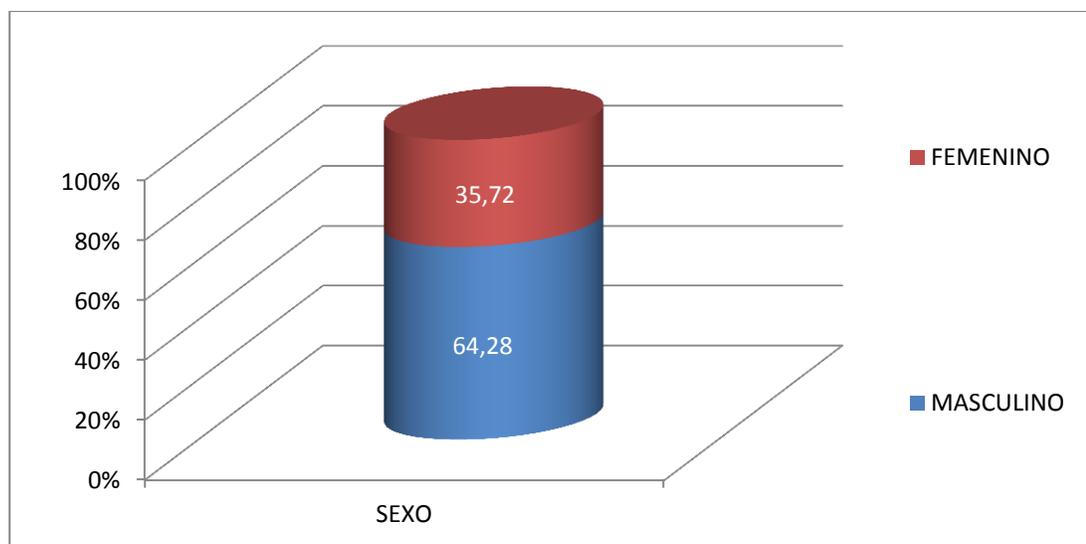
La presente tabla nos muestra claramente que el 83,3% de los Directivos son hombres, y en un 60 % tiene más de 40 años de edad. Lo que significa que aún las mujeres permanecen rezagadas sin dárseles la oportunidad para ocupar cargos directivos, La edad es muestra la experiencia que pueden tener para liderar y dirigir la empresa con creatividad y dinamismo.

4.1.2. Personal docente de la institución clasificado por sexo

TABLA 2

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	5	35.71%
Masculino	9	64.28%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio "Curtincápac"
Elaboración: Paulina Morales.



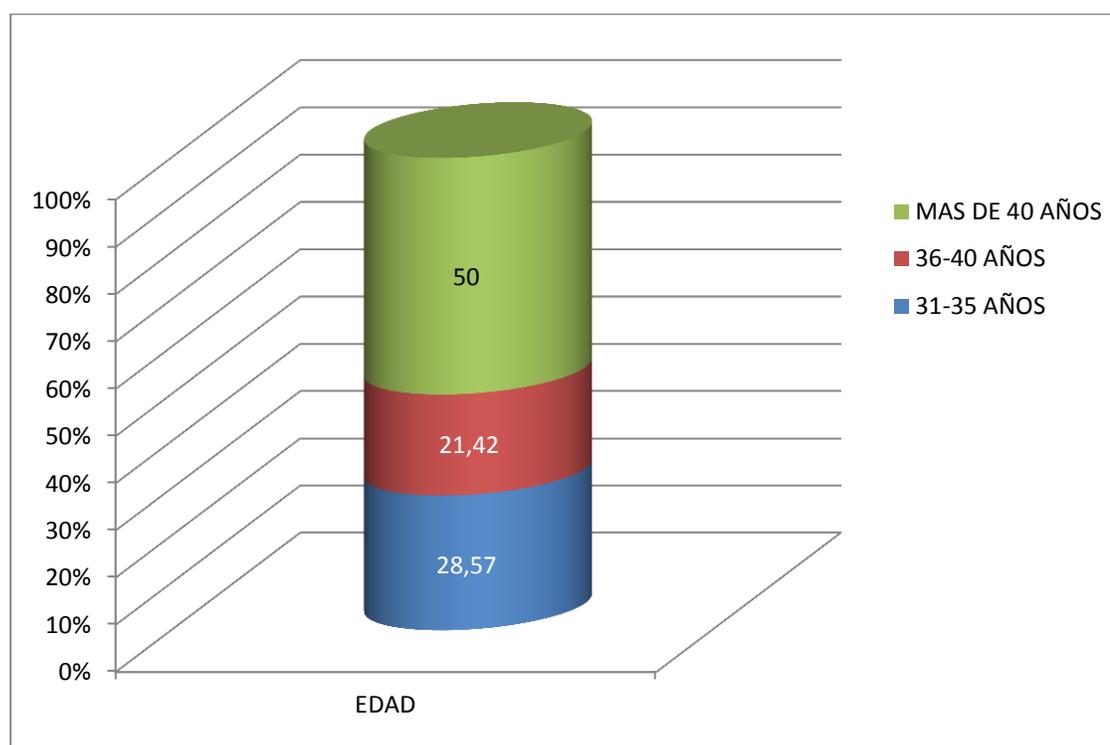
La tabla dos muestra, que los docentes que laboran en el Colegio Curtincapac en su mayoría son varones; lo que significa que es una realidad diferente a las instituciones del país que los docentes en su mayoría son mujeres, por lo que asumen un gran rol como educadores de la juventud de ese sector de la patria.

4.1.3. Personal docente de la institución clasificado por edad

TABLA 3

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
31-35 años	4	28.57%
36-40 años	3	21.42%
Más de 40 años	7	50%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio "Curtincápac"
Elaboración: Paulina Morales.



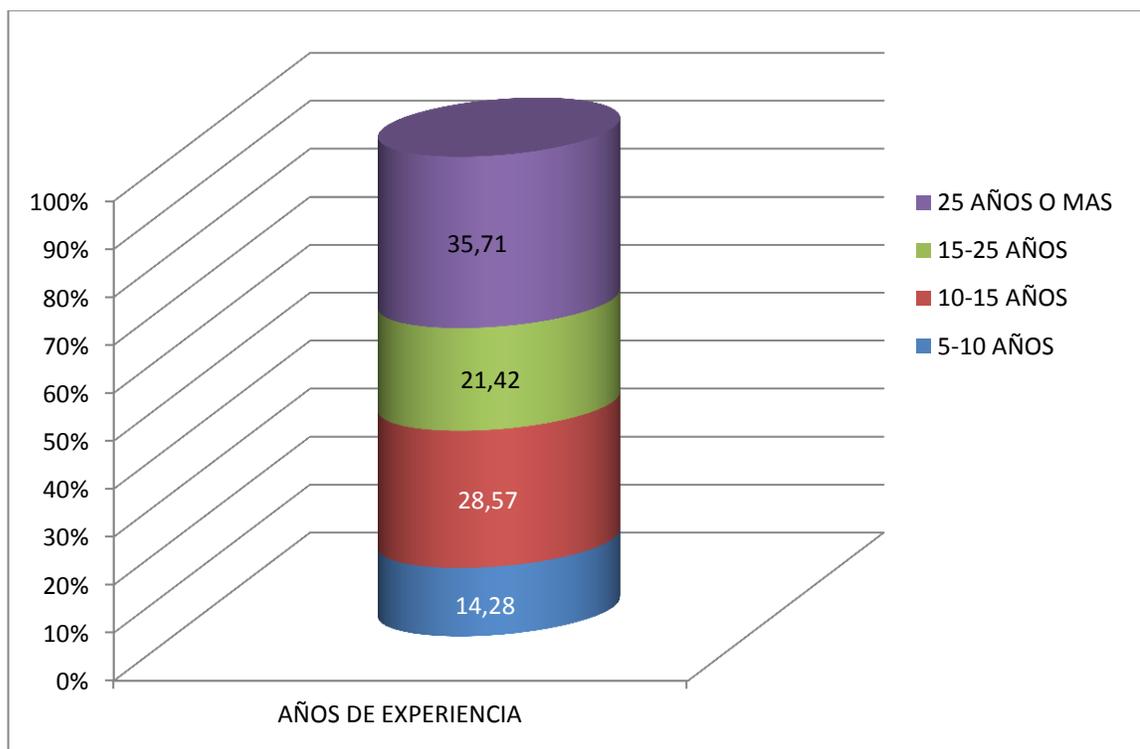
De acuerdo a la tabla presentada se pudo comprobar que el 80% de los servidores públicos son hombres, cuyas edades en un 40% de los mismos sobrepasan los 40 años. Por lo que se puede deducir que existe una muy buena experiencia para desenvolverse en el campo laboral.

4.1.4 Personal docente clasificado por años de experiencia.

TABLA 4

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
5 A 10 AÑOS	2	14.28%
10 A 15 AÑOS	4	28.57%
15 A 25 AÑOS	3	21.42%
25 AÑOS O MAS	5	35.71%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales.



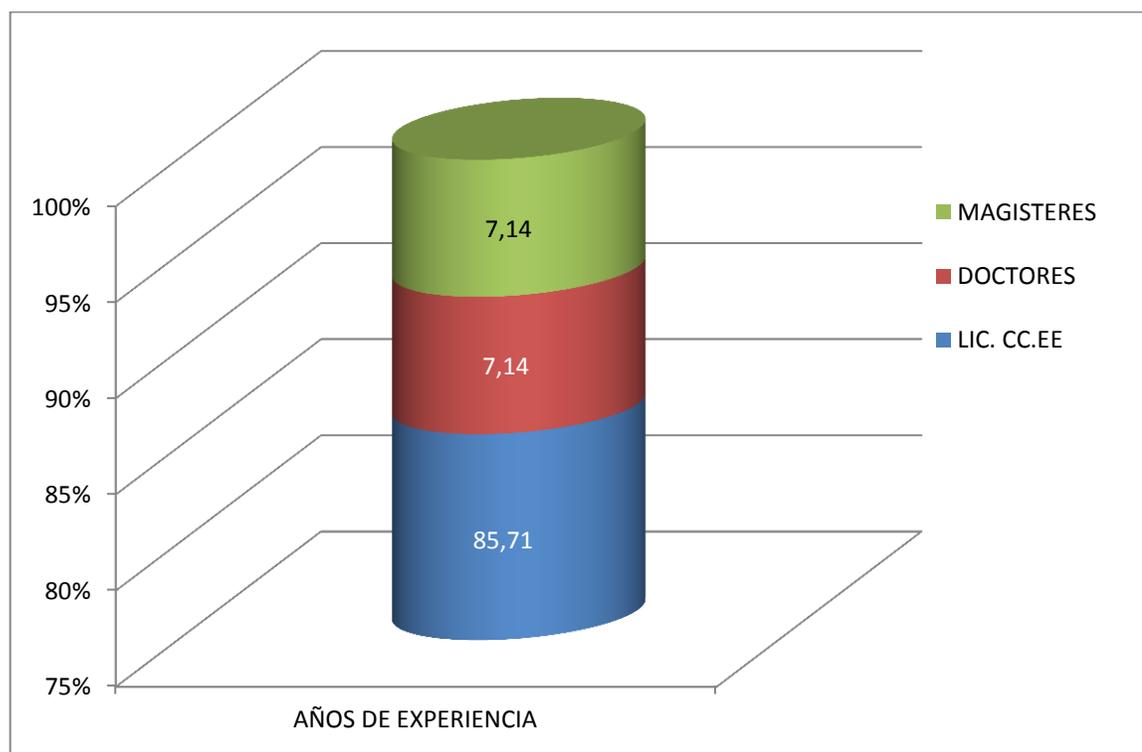
Los resultados de la tabla 5, demuestran que un 35.71% tiene más de 25 años de experiencia, y un 28% tienen experiencia entre 10 y 15 años, lo que demuestra que hay experiencia e innovaciones que pueden ser compartidas para lograr la calidad educativa.

4.1.5. Personal docente clasificado por títulos académicos.

TABLA 5

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
LIC. CC.EE.	12	85.71
DOCTORES	1	7.14
MAGISTERES	1	7.14
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



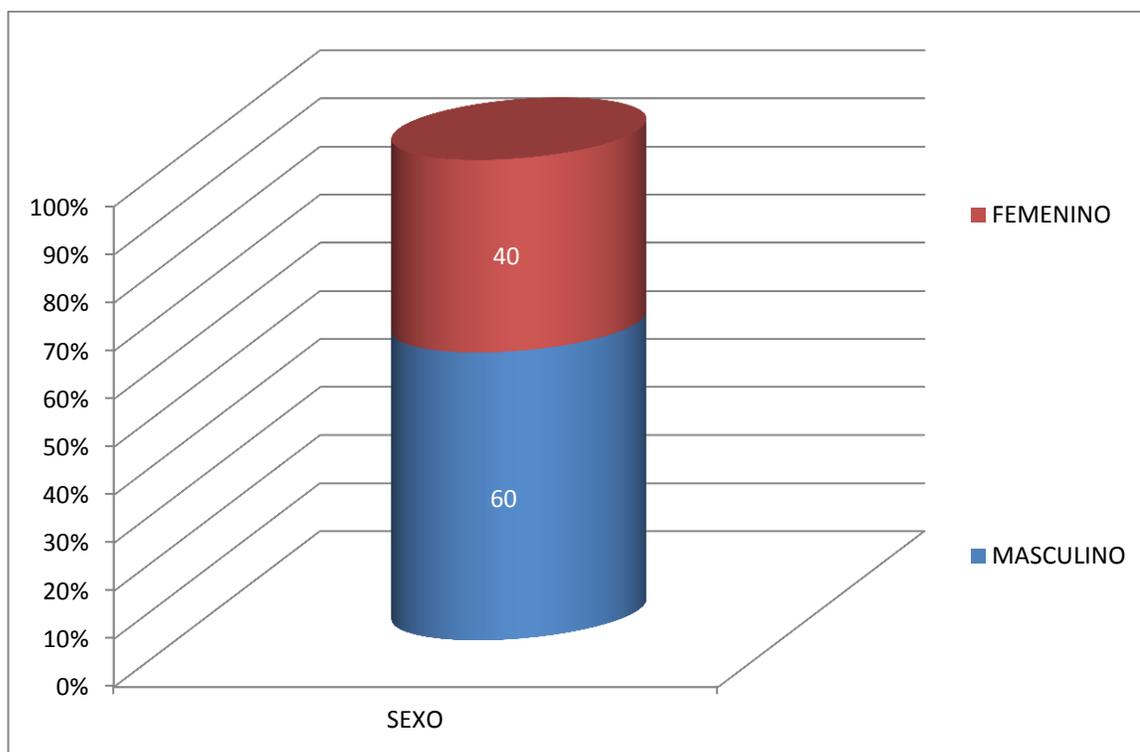
Al analizar la presente tabla se puede observar que el 85,71 % de los docentes son Licenciados en Ciencias de la Educación, pero también hay profesionales que han mejorado su título académico para mejora personal e institucional; Lo que demuestra que aún falta compromiso con ellos mismos y con el sistema educativo para emprender en una mejora permanente y acceder a mejorar su nivel profesional.

4.1.6. Encuesta a estudiantes por sexo

TABLA 6

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	8	40%
Masculino	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a estudiantes del Colegio "Curtincápac"
Elaborado: Paulina Morales



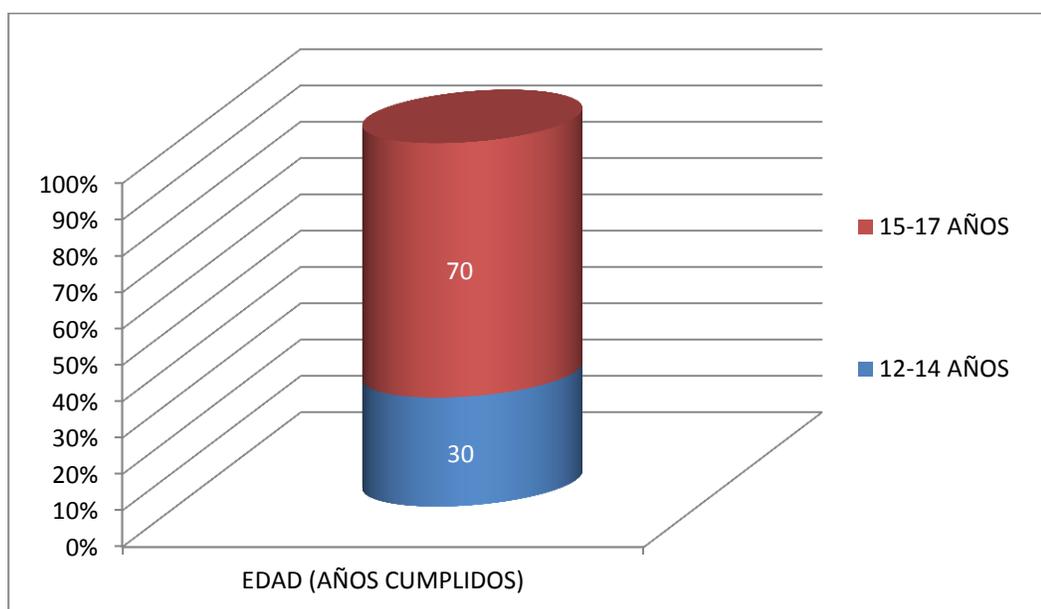
La tabla muestra que un 60% de los estudiantes encuestados son hombres y el 40% mujeres, quienes fueron seleccionados por el jefe de talento Humano, y resulta evidente que en la institución investigada la mayoría de estudiantes son varones, demostrando con ello que aún las mujeres están rezagadas de ir al colegio.

4.1.7. Edad de los estudiantes

TABLA 7

Edad (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
(12 a 14 años) Decimo año	6	30%
(15 a 17 años) 2do.bach. esp. Explotaciones Agropecuarias	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Estudiantes Colegio Curtincápac
Elaborado: Paulina Morales



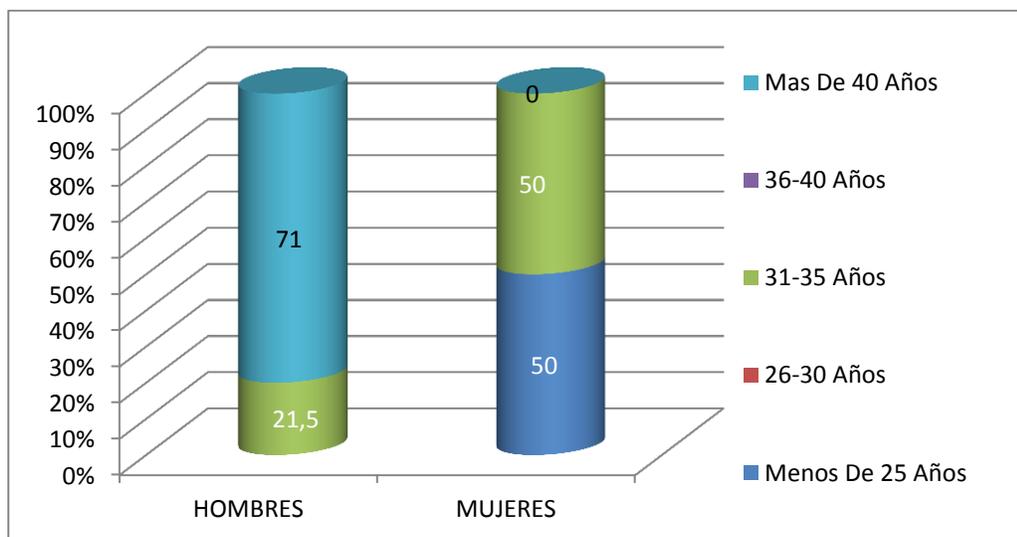
La presente tabla nos permite apreciar que un 70% tienen de 15 a 17 años, y el 30% de 12-14 años de edad, lo que significa que los jóvenes están en una edad propia a la que corresponde la época de estudio a nivel Básico y Bachillerato.

4.1.8. Personal administrativo y de servicio por sexo y edad

TABLA 8

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años			1	50%
26 -30 años				
31-35 años	1	20%	1	50%
36-40 años				
Más de 40 años	4	80%		
Total	5	100%	2	100%

Fuente: secretaria del colegio "CURTINCAPAC"
Elaboración: Paulina Morales



La presente tabla muestra, que el 71% de los servidores públicos son hombres, y un 21,5 % son mujeres; de acuerdo con la edad un el 57% tiene más de 40 años de edad 28,5% tiene de 31 a 35 años, clara muestra que en la institución educativa investigada directivos, docentes como administrativos en su mayoría son hombres, y aunque su edad es favorable en el sentido de ofrecer mucho a la educación, hace falta la presencia de la mujer.

4.2. Materiales e instrumentos de investigación

Materiales

Para la realización e investigación del presente proyecto fue necesario de una serie de materiales como: cámara para obtener las evidencias necesarias del trabajo realizado, grabadora para la aplicación de la entrevista, internet, libros, revistas y otras fuentes para acceder a la obtención de información para la construcción del marco teórico, recursos económicos y material de escritorio para cumplir con el trabajo.

Instrumentos

Los instrumentos aplicados para recabar la información necesaria fueron la observación, encuesta a Directivos, a profesores y alumnos así como también a Padres de familia. Y entrevista a directivos.

4.2.1 Encuesta: En base al cuestionario modelo entregado por la Universidad se procedió a aplicarlas de la siguiente manera. El objetivo de aplicar la encuesta fue determinar la forma de organización, liderazgo y valores que se promueven para fortalecer la institución a la cual dirigen, laboran o son clientes.

- Un cuestionario con 14 interrogantes, instrumento diseñado por la universidad, cuyo contenido hacía referencia a la organización, trabajo en equipo, a la administración y liderazgo que el centro educativo promueve, este instrumento fue aplicado a 6 Directivos, los mismos que fueron autoridades del plantel, rector, vicerrectora, y cuatro directores de área.

- La encuesta también fue aplicada a 14 estudiantes de segundo año de Bachillerato y a 6 alumnos de Décimo Año de Educación General Básica, el cuestionario contenía 14 preguntas, relacionadas con la ética y los valores

institucionales, por lo que fue necesario brindarles las orientaciones necesarias y aclarar dudas.

- A los padres de familia se les aplicó una encuesta que contenía 14 preguntas fáciles sobre el mismo tema de estudio.

- A los docentes que laboran en el establecimiento educativo también se les aplicó una encuesta, quienes estuvieron muy gustosos de colaborar contestando en forma sincera y veraz, conociendo el objetivo fundamental de la aplicación de la misma.

4.2.2. Entrevista.- Se realizó una entrevista a los gestores educativos, profesionales muy bien preparados en la docencia con títulos de Magísteres y licenciados en CC.EE. ésta fue muy provechosa para recabar información y compárala con los resultados de la encuesta y observación; las preguntas estuvieron relacionadas al manejo y desempeño de la Institución. Se entabló un ameno diálogo, para luego entrar en la investigación de todo lo concerniente en cuanto a la práctica y promoción de valores, como el manejo de un liderazgo eficaz como personas que dirigen el proceso administrativo como pedagógico; las conversaciones fueron primero con el Lcdo. Pedro Franco Jaramillo y luego con la Dra. Rosa Lojano distinguidas autoridades del colegio “Curtincápac”.

Con los datos obtenidos se pudo obtener las mejores conclusiones, las que permitieron diseñar las recomendaciones del caso y la propuesta de mejora, que beneficiará a toda la comunidad educativa.

4.2.3. Observación.- Se aplicó la observación no estructurada a profesores, autoridades y estudiantes, así como también a los diversos departamentos, como al trabajo realizado por las distintas personas que laboran en el establecimiento, por lo que su objetivo fue determinar las actividades que llevan a cabo y la forma de realizarlo; para recabar esta importante información fue necesario visitar el establecimiento por varias ocasiones para apoderarse de toda información que fuese necesaria para llegar a una conclusión fidedigna de las fortalezas y

debilidades que tiene la institución educativa investigada en cuanto al tema de Gestión, Liderazgo y valores.

4.3. Métodos y Procedimientos

El trabajo investigativo es de tipo socioeducativo, basado en el paradigma crítico-reflexivo, el que permitió hacer una valoración crítica de las opiniones vertidas y de los datos obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados.

Se utilizó el método exploratorio y descriptivo, ya que este permite explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el Liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo en este caso el Colegio Fiscal “Curtincápac”, se realizó el análisis y se concluyó que la Institución tiene muy buenos proyectos a ejecutarse y otros que ya están realizándose en los cuales los valores están dentro liderando los mismos.

El método analítico sintético permitió extraer las partes fundamentales de la información teórica y de los resultados.

Este trabajo investigativo está basado en el paradigma crítico reflexivo, el que me facilitó hacer una valoración crítica de las opiniones vertidas y de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados; el método analítico permitieron extraer las partes fundamentales de la entrevista y una vez obtenidos los resultados buscar alternativas de solución a los problemas encontrados.

El método inductivo deductivo permitió hacer una cuidadosa selección y discusión de los datos, ya que era necesario confrontarlos con los aportes científicos de determinados temas y relacionarlo con nuestro criterio personal.

Entre las actividades que se realizó se destacan:

Se hizo la lectura y relectura de la guía didáctica, teniendo claro el tema como los componentes del trabajo de tesis; una vez seleccionada la institución educativa, se

procedió a solicitar el permiso y autorización para hacer el trabajo investigativo, y se dio inicio a la búsqueda de la información científica acudiendo a diversos medios como: Internet, libros, revistas y folletos, con ello se elaboró el marco teórico conceptual.

-Se realizó algunas visitas a la institución motivo de investigación, se aplicó todos los instrumentos de recolección de datos; y una vez obtenida la información necesaria se procedió a tabular y organizar la información, considerando todas las respuestas y tomando en cuenta las referencias de mayor impacto.

-Con los datos obtenidos se realizó la interpretación de resultados, y con el fundamento teórico previamente investigado, analizado y sintetizado con el aporte personal se realizó la discusión analítica emitiendo los criterios necesarios.

-La planificación de la propuesta de mejoramiento, una vez elaborado las conclusiones y recomendaciones fue fácil priorizar una debilidad encontrada para proceder a preparar el proyecto de mejora considerando los aspectos propuestos y la esquematización referida para tal propósito.

Para la elaboración de este proyecto de mejora cuyo título es Proyecto de gestión estratégica para elevar el número de estudiantes en el colegio Curtincápac”, fue necesario plantear una serie de actividades parte de la gestión.

La estructura del informe de tesis, se trabajó ordenando su parte preliminar como el cuerpo del informe, el mismo que fue revisado en su primera etapa por una docente que vino desde Loja a la ciudad de Zaruma, quien dio las sugerencias necesarias.

5. RESULTADOS

5.1. Diagnóstico

5.1.1. Los instrumentos de Gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en el liderazgo y valores.

En lo referente al proceso de gestión en liderazgo y valores, en la institución investigada se pudo encontrar fortalezas en cuanto a estos aspectos trascendentales para la convivencia, para la organización y para la vida misma de la empresa educativa.

Aunque son dos mujeres que cumplen funciones como Vicerrectorado y Jefa de Planeamiento, el liderazgo que promueven es democrático, transformacional creando con ello un clima de respeto, armonía, y una convivencia más que institucional, familiar.

Los valores que se promueven en la institución y el liderazgo hacen que haya cumplimiento de las funciones encomendadas, respetando la autonomía de las demás dependencias y trabajando siempre por el bien común.

Como gerentes, líderes, estrategas y gestores emprenden en funciones de: planificación, de organización, de administración, coordinación, evaluación y de relaciones humanas, fomentan un clima laboral favorable, un ambiente ameno para desarrollar las actividades.

Han logrado superar dificultades, ya que al hablar con cada uno de quienes forman la planta educativa manifestaron que quien realmente trata de fomentar la discordia, es justamente el rector del establecimiento, quien no hace ni deja hacer; pero muy a pesar de esto, gracias al liderazgo de las otras autoridades, a la motivación a través de sus palabras, manejo de buenas relaciones; han logrado gestionar el cambio, creando un compromiso de trabajo, de cambio, preparando a los colaboradores para los desafíos que hoy tiene la educación y esto se ve reflejado

en la evaluación institucional aplicada por el Ministerio que están ubicados en un alto nivel.

Todos colaboran en todo, es decir, los docentes no solo cumplen funciones pedagógicas, sino que se involucran en proyectos, y en actividades que vayan en beneficio de la institución; fruto de ello, se ha implementado el desayuno escolar para los jóvenes que van a esta institución y que son exclusivamente del sector rural, gracias al apoyo de Empresas mineras, al apoyo económico de los mismos docentes.

Cuentan con Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Catálogo de puestos de trabajo, Manual de Convivencia y con proyectos que están en coherencia con los treinta y cinco descriptores del Plan de Transformación Institucional, lo que significa que las normas de calidad están reflejadas y son evidentes en dicha institución.

Potencian el trabajo en equipo y son flexibles en ideas, buscan consenso y la toma de decisión es conjunta, favorecen una comunicación horizontal y respetan el trabajo de cada departamento, gestionan el conocimiento, el talento humano, el cambio, los recursos; buscan financiamiento a los proyectos y despliegan estrategias para conseguir recursos.

5.1.2. Código de Ética

En la institución investigada cuentan con el código de ética, que establece lo bueno, lo deseado, lo permitido respecto a una acción o decisión, determinando cómo deben actuar los integrantes; por ello este código, junto con el código de convivencia, reglamento interno, lo tienen plasmado en un solo documento llamado Ideario Educativo, el mismo que ha sido construido con toda la comunidad educativa.

El Colegio Nacional Técnico Curtincápac ofrece un Ideario, inspirado en la búsqueda de la calidad de la educación y la humanización del ser humano, con una filosofía que armoniza el amor a Dios, a sí mismo, a los demás y al conocimiento.

5.1.3. Plan Estratégico

El Colegio “Curtincápac”, ha elaborado el Plan de Transformación Institucional (PTI), el mismo que está establecido para los colegios técnicos, está fundamentado con objetivos, misión, visión, metas, políticas y líneas de acción definidas de acuerdo a los 35 descriptores de acuerdo a los procesos de gestión; cada uno de estos descriptores debe tener un proyecto adjunto, el mismo que es elaborado, ejecutado y evaluado para emprender en proceso de mejora; el PTI está diseñado para tres años y a través de estos descriptores son evaluados por el Ministerio de educación durante los tres años de duración del plan.

5.1.4. Plan operativo anual (POA)

El Colegio Técnico Agropecuario Curtincápac, ha elaborado su Plan Operativo Anual de acuerdo a los 35 descriptores; es decir que deben priorizar los descriptores y trabajarlos por año; si en el primer año construyeron un manual de procedimientos de acuerdo al Proceso de Gestión Administrativa, al segundo año deben legalizarlo y ejecutarlo, al tercer año hacen la revisión y mejora del mismo documento; y así trabajan con todos los descriptores en proceso; por lo que la planificación o elaboración del POA es muy cuidadosa y revisada; antes de presentar a la Junta general es aprobado por los Miembros del Honorable Consejo Directivo.

5.1.5. Proyecto Educativo Institucional PEI

El Proyecto Educativo Institucional lo consideran como instrumento de reflexión y construcción colectiva, porque es el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa. Este documento está diseñado de la siguiente manera:

- Diagnóstico el que es analizado por toda la comunidad educativa, deduciendo fortalezas, debilidades, oportunidades como amenazas, los nudos críticos y el impacto.
- Componente de Identidad donde hacen conocer la misión y visión institucional, objetivos institucionales y estratégicos.

- Componente curricular en el cual hacen conocer los lineamientos de las asignaturas para los años de educación Básica como para el bachillerato que ofrecen en Explotaciones agropecuarias, respetando las reformas de básica como bachillerato y considerando las necesidades del educando y del entorno.

- Componente de gestión, dentro de esa propuesta para los miembros de la comunidad merece especial importancia el clima institucional, la innovación, y la promoción de un nuevo estilo de liderazgo, y este componente contienen:

Micro proyectos estratégicos

Proyectos específicos

Reglamento Interno y de Organización

Manual de Convivencia

Manual de Procedimientos.

Catálogo de Puestos de Trabajo

Inventario de Profesionales.

Ideario

Código de Ética.

- Proyectos de Aula, en el mismo documento PEI, presentan modelos de proyectos de Aula los cuales son socializados y puestos a consideración y a disposición de los docentes para que los lleven a la práctica.

De este documento cabe indicar, que la mayoría ha asumido dichos retos de cambio, porque se han involucrado no solo al trabajo de construcción sino que eso ha servido de motivación para emprender a asumir los compromisos plasmados en el PEI.

5.1.6. Reglamento Interno y Otras consideraciones

Existe un reglamento Interno en la institución investigada, que aunque no se apega a la nueva Ley LOEI, han estado trabajando con éste, sin embargo además poseen

un Manual de Organización o catálogo de puestos de trabajo, como lo conocen los miembros de la comunidad educativa, al que lo consideran como un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Su objetivo es servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

Las funciones del Rector, vicerrector e Inspector General están claramente definidas y corresponden a ejercer la administración, gerencia, gestión dentro de su competencia.

El Rector es responsable de la planificación, organización, conducción, supervisión, control de todas las acciones de gestión pedagógica, administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución tomando en cuenta la misión y visión institucional.

El Vicerrector participa en la formulación del Plan de Trabajo, orienta y asesora el trabajo de los demás, programa y realiza jornadas de actualización para docentes y es responsable del proceso pedagógico.

El Jefe de Talento es el encargado de velar por la asistencia y disciplina de los miembros de la institución, lograr la convivencia armónica y cumplir con las labores educativas y administrativas.

Estas y otras funciones están determinadas en el Manual y que corresponden a cada uno de los miembros, manifestando nuevamente que la mayoría se apega y cumple estas funciones, pero lamentablemente quien debe dar ejemplo de trabajo, de gestión y liderazgo es el rector y según todo el personal no se ve evidenciado el cumplimiento.

Cuentan con el Manual de Procedimientos, documento que contiene la descripción de actividades que deben seguir en la realización de las funciones de la unidad administrativa, precisa la responsabilidad y participación; les facilita las labores de auditoría, el control interno y su vigilancia.

5.2. Estructura Organizativa del Centro Educativo

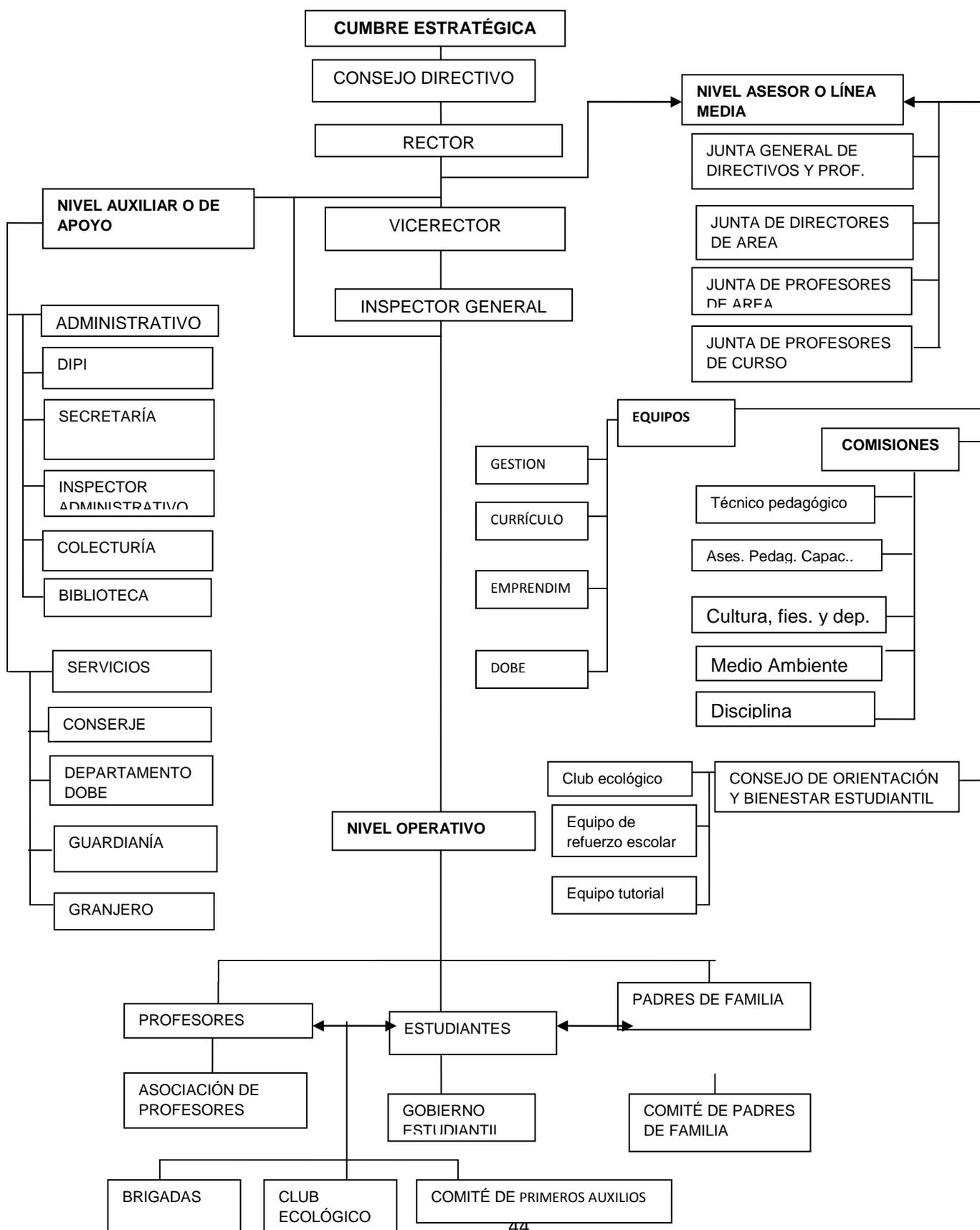
5.2.1. Visión

“Nuestra Institución Educativa se convertirá en líder en la formación de bachilleres humanista, gestores productivos, emprendedores y estrategias competitivos, capaces de involucrarse en el mundo laboral y construir una sociedad más justa y solidaria”.

5.2.2. Misión

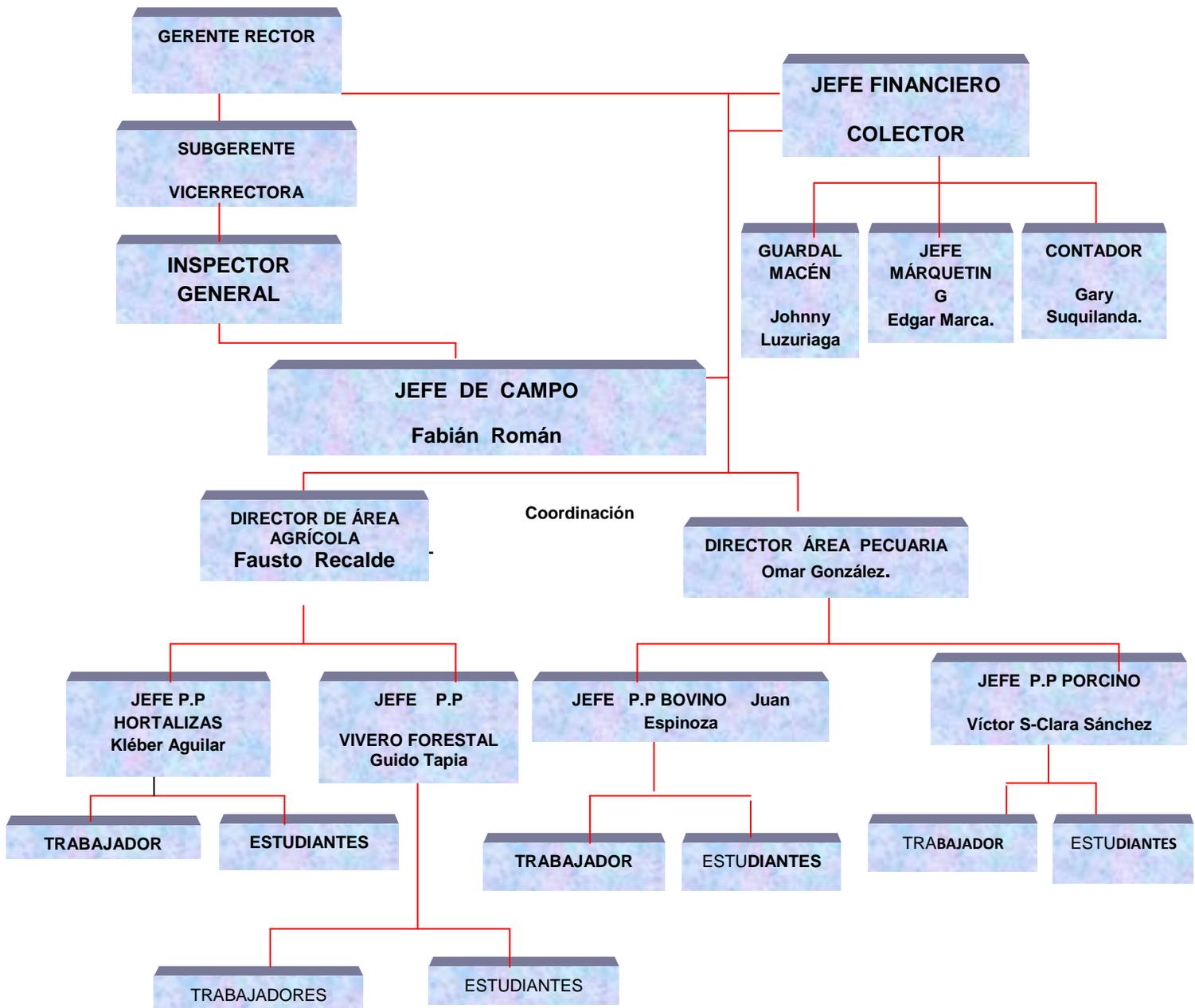
Ofrecer una educación integral, fundamentada en valores con capacidad de participación y liderazgo, enmarcados en los principios éticos que les permita desempeñarse como ciudadanos responsables, emprendedores, dinámicos, garantizando una mejor calidad de vida en el ámbito agropecuario.

5.2.3. Organigrama del colegio



ORGANIGRAMA DEL ÁMBITO PRODUCTIVO

ESPECIALIDAD: EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS



5.2.4. Funciones por Áreas y Departamentos

Rector

Dentro de las funciones del rector está la principal, que es:

Ser responsable de la planificación, organización, conducción, supervisión, control de todas las acciones de gestión pedagógica, administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución tomando en cuenta la misión y visión institucional.

El Licenciado Pedro Franco Jaramillo manifestó que es la primera Autoridad del plantel y como tal, es la persona encargada de tomar las decisiones pertinentes dentro de la Institución educativa, indicó que debe hacer cumplir leyes y reglamentos vigentes, y es quien posee toda la potestad dentro de la Institución educativa en cuanto a sanciones y otros aspectos.

Vicerrectora

La Vicerrectora del Colegio es la Dra. Rosa Lojano, a ella le corresponde:

Participar en la formulación del Plan de Trabajo, socialización del mismo, orientar y asesorar el trabajo de los demás, programar y realiza jornadas de actualización para docentes y es responsable del proceso pedagógico y de la marcha académica y pedagógica del establecimiento educativo.

Coordinar y vigilar la Planeación, desarrollo de las actividades programadas en el POA de cada área, comisión y equipos de trabajo.

Presidir y participar en la planificación de proyectos en las diferentes comisiones permanentes conformadas por H. Consejo Directivo y dirigir los equipos de acuerdo al PTI.

Talento Humano

El Jefe de Talento es el encargado de velar por la asistencia y disciplina de los miembros de la institución, lograr la convivencia armónica, preparar seminarios para fomentar las buenas relaciones humanas en el establecimiento educativo y mantener contacto con los padres de familia para analizar problemas de disciplina de los estudiantes.

Estas y otras funciones están determinadas en el Manual y que corresponden a cada uno de los miembros, manifestando nuevamente que la mayoría se apega y cumple estas funciones, pero lamentablemente quien debe dar ejemplo de trabajo, de gestión y liderazgo es el rector y según todo el personal no se ve evidenciado el cumplimiento

Consejo Directivo

Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo del Colegio, además de las contempladas en el Art. 107 del Reglamento General a la Ley de Educación y los siguientes:

- Designar a los Miembros del Departamento de Investigación y Planeamiento Educativo (DIPI).
- Conformar Comisiones para el cumplimiento de tareas específicas cuando fueren necesarios.
- Designar los equipos de trabajo de acuerdo al perfil académico.
- Considerar estímulos para el Personal Docente, Administrativo y de Servicio, Estudiantes y Padres de Familia por algún aporte a la institución.
- Analizar y aprobar los proyectos para su ejecución, considerando los recursos y su factibilidad.
- Elaborar el Plan de Transformación Institucional y el POA respetando sus normas y procedimiento de colegios técnicos.
- Reclutar al personal contratado de acuerdo a la cualificación.

Si algún miembro del H. Consejo Directivo no cumplierse a cabalidad con sus deberes frente a las comisiones que tiene bajo su responsabilidad o faltare con frecuencia a las reuniones, se podrá solicitar la destitución de la función que ostenta a las autoridades competentes.

Áreas

Las áreas de Desarrollo Social, Instrumental, Científica, Técnica y de Formación de Centros de Trabajo, tienen como función analizar aspectos metodológicos, pedagógicos y su trabajo en el aula, determinar los problemas académicos que se presentan con los estudiantes, buscar los mecanismos para mejorar el proceso pedagógico, diseñar alternativas para la mejora académica de los alumnos y estrategias para diseñar nuevas propuestas de mejora entre los docentes.

De la junta de directores de Área

La primera reunión del año lectivo de la Junta de Directores de Área, tendrá lugar en la primera quincena del mes de abril en la que se elaborará el Plan de Trabajo que se pondrá a consideración de las respectivas Áreas.

Los Directores de Áreas, serán convocados a reuniones por el Vicerrector del plantel, para tratar asuntos relacionados con el desarrollo académico de las asignaturas y para implantar propuestas de mejora.

Coordinar las actividades que se desarrollarán dentro y fuera del Plantel, siendo obligatoria la preparación de exposiciones, casas abiertas en la semana cultural de Colegio como en las fiestas de la parroquia y barrios aledaños. que se efectuará en el mes de octubre de cada año lectivo.

Cada Director de área presentará en el Vicerrectorado, el acta, e informe de las actividades y resoluciones; a las 48 horas de haberse desarrollado.

De la junta de profesores de curso

La junta de Profesores de curso es la encargada de realizar el análisis del proceso Enseñanza-aprendizaje, evaluar el aprovechamiento, asistencia y disciplina de los estudiantes y formular recomendaciones que permitan resolver los problemas en estos aspectos.

-Proponer acciones de mejora para elevar el nivel académico de los estudiantes.

Los tutores especiales

Reunirse conjuntamente con los Padres de Familia del respectivo curso, en la sesión que para el efecto convocará el Prof. Tutor, a fin de atender personalmente sus inquietudes en relación con la disciplina y el aprovechamiento en los periodos de sus representados.

Informar a los Representantes legales sobre el aprovechamiento y disciplina de los estudiantes cuando el caso así lo requiera.

Convocar a sesión a los representantes de los estudiantes por lo menos una vez por periodo, para hacerles conocer sobre la disciplina, asistencia, y aprovechamiento de sus representados.

Colaborar con los inspectores de sus respectivos paralelos en el mantenimiento de la disciplina de los alumnos.

Presentar al Rector, Vicerrector, Inspector General, y D.O.B.E hasta 48 horas después de realizada la Junta, el informe respectivo. Para la designación de Tutores se aplicará lo que dispone el artículo 116 del Reglamento a la Ley de Educación y Cultura y el Plan de Acción Tutorial de la Institución.

- Seleccionar a estudiantes tutores para que acompañen en el aprendizaje de sus compañeros.

Preparar las actividades tutoriales de acuerdo con lo planificado en el proyecto.

Departamentos

DIPI

El Departamento de Investigación y Planificación educativa, estará integrado por un profesor de acuerdo a un perfil adecuado para estas funciones, estará designado por el Consejo Directivo para un período de dos años, pudiendo ser reelegido, El Vicerrector que actuará como asesor.

El D.I.P.I., es el organismo responsable de la Planificación, Desarrollo y Evaluación de los Proyectos Educativos en el establecimiento y tendrá las siguientes funciones:

-Ejecutar trabajos de investigación y diagnóstico de las condiciones académicas, administrativas y materiales en que se desenvuelve el Plantel.

-Preparar la información básica necesaria para la elaboración de políticas educativas en función de los requerimientos sociales, institucionales y comunitarios.

-En el Colegio Curtincápac, el DIPI está dirigido por la Licenciada natividad Salazar, quien ha demostrado liderazgo, amplios conocimientos y trabaja conjuntamente con la Vicerrectora del Plantel quienes coordinan labores concretas, ordenadas bajo estándares de disciplina y cronogramas establecidos para ser cumplidos en su totalidad.

D.O.B.E.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, estará Integrado conforme lo dispone el Art.124 del reglamento de la Ley de Educación y Cultura; además de cumplir con lo estipulado en el Reglamento, debe:

-Elaborar y mantener actualizada la ficha personal de los estudiantes del colegio, por secciones, cursos y paralelos, mantener actualizados los convenios de servicio médico, odontológico, de visitadora social y demás que crearen, fichas de seguimiento y tratamiento de los diversos problemas que se presentaren.

-Planificar y desarrollar actividades destinadas a orientar adecuadamente la vocación de los estudiantes para su proyección profesional en coordinación con los profesores de las asignaturas pertinentes.

-Planificar y desarrollar programas destinados a propiciar un ambiente de bienestar individual y colectivo de los estudiantes.

-Coordinar las actividades de los tutores especiales, de asignaturas.

-Planificar pasantías y contactar con empresas y universidades para convenios.

Todas las funciones que cumple la Psicóloga del establecimiento son de manera eficiente y se involucra de la mejor manera en las actividades planificadas en los equipos de trabajo.

Secretaria

Llevar los registros, archivos y toda clase de documentación, enviar correspondencias y colaborar con el Rector en una forma eficaz.

- Preparar y recordar la agenda del rector a fin de evitar contratiempos y coordinar las labores de la mejor manera.

En el Colegio Curtincápac la secretaria, es muy eficiente y cumple a cabalidad con los trabajos a ella encomendados.

Del colector

Entre las funciones que cumple el colector están:

- Llevar el control e inventarios de todos los gastos que se realice en la institución e informar sobre los mismos al HCD, al representante de padres de familia y Presidente del Gobierno estudiantil.

- Elaborar un plan de presupuesto en coordinación con el Consejo Directivo, representante de padres de familia y Presidente del Gobierno estudiantil para que sea de manera clara y transparente.
- Hacer conocer al HCD y a los representantes sobre los fondos que existan para las necesidades prioritarias.
- Proporcionar información clara y detallada a las solicitudes de los señores Profesores, Personal administrativo y de servicio, en lo relacionado al monto de multas, sanciones impuestas, sueldos, subsidios, bonificaciones, jubilación o cualquier otro tipo de información.
- Realizar mensualmente los descuentos, multas y sanciones al personal docente, administrativo y de servicio, según informe de Inspección General y visto bueno del Rector.
- Informar al H. Consejo Directivo de las nuevas disposiciones legales en cuanto a los montos económicos de la venta de la producción pecuaria y agrícola de la granja experimental.

Bibliotecaria

- La bibliotecaria tiene como función principal mantener óptimas relaciones con la Comunidad Educativa.
- Responsabilizarse del uso correcto y buena conservación de libros, revistas, material didáctico en general y de los demás bienes entregados a su custodia. Elaborar un plan de actividades para fomentar la lectura y el rescate de la cultura.
- Colaborar con el educador Físico en las presentaciones de la danza del colegio, cuidando del vestuario folklórico.

Equipos

Los equipos elegidos por el Consejo Directivo tienen como función principal:

- Involucrarse en la construcción del PTI y delimitar las actividades a desarrollar en cada año de acuerdo al POA.
- Analizar los descriptores a su responsabilidad, diseñar el proyecto, socializarlo y presentarlo ante las autoridades para que procedan a su ejecución.
- Defender los proyectos de su responsabilidad ante el jurado que realiza la evaluación institucional.

Comisiones

La comisión de fiestas, cultura y deportes, prepara actividades para presentaciones internas como externas, coordina las fiestas del colegio y promueve la cultura en sus diferentes ámbitos.

La comisión de Asesoría pedagógica, colabora en la planificación de actividades con el vicerrector y el equipo de currículo.

Comisión de Disciplina, elabora y revisa periódicamente proyectos para calificación de disciplina considerando parámetros en función de los valores que promueve la institución; analiza informes de casos graves de disciplina, participa en la elaboración y revisión del manual de convivencia.

5.3. Clima escolar y convivencia con valores

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

El colegio Curtincápac, como institución educativa se responsabiliza de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo la función mediadora, orientadora y preventiva.

Buscan desde el análisis de la forma de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen al logro educativo de cada alumno.

Para ello los docentes trabajan en círculos de estudio docente, donde analizan modelos, teorías, métodos técnicas que favorezcan los aprendizajes significativos y desempeños auténticos, investigan y analizan los aportes de importantes pedagogos y filósofos y después del análisis y reflexión buscan el compromiso de poner en práctica lo que consideran se apega más al estilo formativo.

Por lo que consiguen a través de esto es que los docentes alcancen:

Domino pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, que posean capacidad crítica, planifiquen sus clases bajo un modelo conjunto, propicien experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno, que la afectividad esté presente y los valores se practiquen en el accionar diario.

En sí la institución educativa incentiva el cuidado de la salud, el amor a Dios, a la naturaleza, a ellos mismos, a los demás y al conocimiento.

El Colegio Nacional Curtincápac a través del proceso pedagógico busca formar un estudiante con las siguientes cualidades:

Líder autónomo y autocrítico de la realidad circundante con gran iniciativa, creatividad y respeto, poseedor de sólidos valores que se traducen en

comportamientos y actitudes de tolerancia, respeto por la vida, honestidad y responsabilidad frente a sus compromisos.

Asuma conciencia cívica, conciencia ecológica, conciencia moral y ética, desarrolle un pensamiento analítico, crítico, reflexivo y creativo lo cual le permite ser altamente competente en un mundo globalizado, complejo y cambiante

El objetivo institucional, y el valor del ideario Institucional, es educar hombres y mujeres con profundos valores morales y éticos, con habilidades y competencias para su inserción exitosa en el mundo de hoy como líderes responsables.

Los valores con los que se identifica el Colegio Fiscal Curtincápac, y que se viven y practican son: Respeto, Solidaridad, Justicia, Amistad, Compañerismo, Responsabilidad, Tolerancia, Solidaridad.

Identidad

Como colegio Curtincápac se vive y se practica la misión encomendada y valora la visión del Plantel, facilita al joven la consecución de los valores que lo humanizan y personalizan, tales como la sociabilidad, la libertad, la responsabilidad, la trascendencia, para llegar a ser "buenos cristianos y virtuosos ciudadanos".

Dimensión física

Un educando, que valore y respete su cuerpo y el de los demás, su desarrollo físico, sus posibilidades de expresión corporal y su salud, y los cultive a través de hábitos higiénicos, del deporte, la vida al aire libre y del cuidado del ambiente natural y urbano en que vive.

Dimensión afectiva

Que sea capaz de asumir y expresar el cariño y la ternura, integrando su personalidad sexuada.

Que pueda dar y recibir amor, generar relaciones amistosas, asumir y valorar la familia, como ámbito natural de crecimiento y maduración. Adquirir hábitos de prudencia, templanza.

Dimensión cognitiva

Un educando que cultive la memoria, la inteligencia, la capacidad de síntesis, los criterios para la reflexión, el juicio crítico, los hábitos de la labor intelectual así como las habilidades que le permitan asumir el trabajo como expresión creativa, capacidad de confrontación e investigación. Que maneje los instrumentos del conocimiento y las operaciones intelectuales con fines de conocimiento.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

El colegio Curtincápac mantiene una organización y estructura interna con los siguientes estamentos.

- Consejo directivo
- Junta General de Directivos y Docentes
- Equipos de gestión
- Equipos transversales
- Áreas
- Departamentos
- Juntas de directores de área
- Junta de profesores de área
- Claustro de profesores
- Departamentos administrativos
- Estructura organizativa de la empresa productiva con gerente, subgerente, jefes financiero, de marketing, directores de áreas, jefe de campo entre otros como lo muestra el organigrama anterior.

A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad y constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí, hay respeto y autonomía en cada actividad, socializan las propuestas y con puntos de vista diferentes y alternativas toman decisiones.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Una dimensión que se hace evidente al momento de contratación del personal lo hacen mediante el reclutamiento de personal que tenga un perfil a fin al puesto de trabajo, el Consejo Directivo analiza las carpetas, mantiene una entrevista y le solicita al ganador el llenado de una ficha de compromiso a las actividades encomendadas o extras a realizar.

Trabajan de acuerdo al catálogo de puestos y el manual de procedimientos, lo que significa que administran de la forma más eficaz tanto recurso humano, económico como material.

Han implantado el Plan de Calidad del Trabajo Diario, y todos han asumido dichos compromisos, haciéndose presentes los valores de respeto, responsabilidad, solidaridad.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La relación que establece el colegio con los padres de familia y con la comunidad en general radica en compartir los valores que permiten el crecimiento de cada ser humano, por lo que ofrece a las familias un proyecto educativo que armoniza fe, cultura, el saber y la vida, subrayando los valores de abnegación y apertura a los demás; presenta la cultura como un medio de comunión entre los hombres y el saber, como un compromiso de servicio. Nuestra meta está en luchar juntos, caminar juntos y tomar decisiones consensuadas.

Considerando este aspecto la institución investigada ofrece un proyecto tutorial no solo para estudiantes sino también para padres de familia, a través de escuela para padres, participación en semana deportiva, en día de campo, en un día con nuestros padres donde se da una integración que resulta positiva para el encuentro con sus hijos, sus maestros; participan de los eventos culturales, sociales:

Como lo manifestaban autoridades y docentes, los padres participan en veladas artísticas, en danza, folklor, en el mensaje del minuto cívico entre otras, ayudan a la

preparación del desayuno escolar al igual que los docentes lo hacen, en mingas; es decir el trabajo que hacen los docentes también lo desarrollan los padres, respetando reglas, normas y teniendo ese afán de ayudar al bien común.

En el colegio hay un día dedicado a los adultos mayores, donde estudiantes y docentes preparan un programa especial, brindan un almuerzo y les entregan alimentos y ropa a quienes más necesitan, con ello promueven valores.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Matriz FODA

5.4.1.1. Fortalezas y debilidades

APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.

<u>INTERNAS</u>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo institucional -Poseen granja integral y comercializan productos. -Proyectos educativos en los que los valores son su eje transversal. -Mayoría de Directivos y docentes con visión futurista. -Docentes capacitados, brindan una educación de calidad y calidez. -Clima organizacional -Buena ubicación geográfica. -Existencia de Código de Convivencia, reglamento Interno, manual de procedimientos y Catálogo de Puestos de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de liderazgo y gestión administrativa de la autoridad principal del plantel. -Escaso número de estudiantes en el plantel. -Algunos de los integrantes del cuerpo docente no se identifican con los principios y filosofía de la institución. -Falta de Médico y Odontólogo -Falta aulas virtuales -Padres de familia con poco conocimiento en valores no inculcan el respeto y disciplina en su representado. -Mal uso del internet y medios de

<p>-Pioneros en proyecto tutorial “Educar para la felicidad”</p> <p>-Biblioteca y todos los departamentos cuentan con servicio de internet.</p> <p>-Existe capacitación interna permanente.</p> <p>-Proyectos de integración para la comunidad educativa como cursos de cocina y baile terapia y capacitación a la comunidad.</p> <p>-Los directivos y docentes tienen una identificación con los principios y fundamentos de la pedagogía del Ideario educativo.</p> <p>-Están con una alta calificación en la evaluación institucional</p> <p>-Se propicia actividades, eventos culturales, sociales que promueven el intercambio cultural con otras instituciones locales y nacionales.</p> <p>-Existe convenios de pasantías para estudiantes y un inventario de profesionales para intercambio de capacitación.</p> <p>Desayuno escolar para todos los estudiantes</p>	<p>comunicación por parte de estudiantes.</p> <p>-Infraestructura pobre..</p> <p>-El plantel no cuenta con vehículo para compras de insumos para granja experimental.</p> <p>-Falta involucración y compromiso de padres de familia con la institución.</p> <p>-Algunos estudiantes muestran desinterés por el estudio.</p> <p>-Estudiantes con un mal estado de salud, especialmente anemia.</p>
<p>EXTERNAS</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>-Cursos del SECAP, para capacitación del alumnado en cuanto a relaciones humanas y valores.</p> <p>-Buenas relaciones con Entidades Públicas y Privadas.</p> <p>Becas para estudiantes</p> <p>-Apoyo del Gobierno Descentralizado de Portovelo por medio del INFFA Y MIES en cuanto a capacitaciones con temas como “Proyecto de Vida” para adolescentes.</p>	<p>-La desintegración familiar.</p> <p>-Pobreza en muchos hogares.</p> <p>-Venta libre de bebidas alcohólicas y cigarrillos a menores de edad.</p> <p>-Falta fuentes de empleo.</p> <p>-Influencias negativas en programas de televisión.</p> <p>Desinterés de la comunidad educativa en asuntos relacionados con el plantel.</p> <p>-Influencia de la Minería en el deterioro</p>

<ul style="list-style-type: none"> -Los ex alumnos apoyan proyectos para rescatar valores en el estudiantado. -Convenios Interinstitucionales -Participación en eventos como culturales, deportivos y científicos -eventos y talleres sobre valores promovidos desde la Conferencia Episcopal con sede en Machala. 	<p>social de los estudiantes. Promoción de la sexualidad dejando a un lado los valores.</p>
--	--

5.3.1.2. Análisis.

El Colegio Nacional Curtincápac, con una carta de presentación acreditable, reflejada en los resultados de la última evaluación institucional muestra que ha trabajado incansablemente por conseguir los objetivos institucionales, cuyo secreto está en la práctica de valores, en el liderazgo que promueven y en la calidad de gestión pedagógica como administrativa, lo cual es una de las mejores fortalezas, porque no solo buscan el bienestar dentro sino fuera de la institución, buscando alternativas para trascender esos valores a las familias como a sus hijos.

Como se evidencia en las fortalezas juega un rol fundamental el trabajo en equipo desplegado y asumido por la mayoría, el diseño de proyectos que gestionan justamente la práctica de valores como el liderazgo, porque cada uno de ellos lleva inmerso o apunta a este objetivo, porque al haber diseñado reglamentos, códigos de convivencia, manual de procedimientos, ideario educativo, está presente la responsabilidad y el comprometimiento a cumplir con la misión y visión institucional, la mayoría se han nutrido de la filosofía educativa o han asumido el reto de ser mejores y hacer mejor a esa institución.

Por lo que se sienten motivados al trabajar en equipo, reunirse para analizar problemas, o para compartir experiencias pedagógicas y diseñar nuevas alternativas de enseñanza aprendizaje.

Prueba de esas fortalezas es que en la institución han alcanzado altos resultados en la evaluación institucional, a pesar de ser un colegio del sector rural, carente de

recursos, pequeño en infraestructura, con pocos docentes; y quizá justamente por eso el reto y el compromiso han sido más grandes.

Lo que mencionaba la vicerrectora que ellos no tratan de imitar a nadie, no competir con los grandes sino más bien de ser innovadores, diferentes y mantener su propia identidad, para ello no solo deben dedicar a sus labores en el aula, sino en todo lo que haya que hacer; si el conserje está enfermo ayudan a barrer, si un maestro no asistió por enfermedad o calamidad doméstica, le ayudan en esas horas de trabajo, por lo que es un trabajo de ayuda mutua.

A pesar de ello muchos directivos están en un puesto de alta jerarquía por intereses personales, económicos o simplemente de poder; es el caso al que mencionaron todos en la institución educativa; el rector no se involucra en las actividades, es dogmático, autoritario y le gusta llevarse los aplausos; a lo que deberían hacer seguimiento las autoridades máximas y evitar que alguien que no tenga liderazgo, poder de gestión y no esté preparado para asumir esas funciones no ocupe dichos cargos. Esta es una de las debilidades que presenta el centro, al igual que los padres de familia que no se involucran en las actividades dejando la responsabilidad de sus hijos al colegio, sin darse cuenta que la familia es la célula donde se construyen los valores.

Las debilidades pueden ser superables en la medida concienten y se involucren todos en el cambio.

Muy a pesar de esto las oportunidades para el colegio están el apoyo que reciben de empresas gracias a la gestión realizada, hoy en día ofrecen desayuno escolar gracias al apoyo de empresas, existen convenios interinstitucionales para pasantías y convenios para capacitación, por ejemplo del colegio Curtincápac los docentes capacitan a otras instituciones y de las otras también pueden venir a capacitar en otras temáticas, por lo que en ese intercambio colaborativo no se requieren mayores recursos.

Como oportunidades también se toma en cuenta la existencia de una infraestructura física, equipamiento tecnológico y recursos humanos para efectuar talleres, seminarios, charlas, y eventos que promueven los valores y el desarrollo personal.

Lamentablemente hoy en día en Portovelo, Zaruma y lugares cercanos a Curtincápac, donde es el colegio investigado, las empresas mineras han incrementado, llevándose la mano de obra de todos los sectores, y quizá por ello los chicos prefieren trabajar y no estudiar, otro problema que aparece son los antivalores, porque vienen personas de diferentes provincias y países a trabajar, y los pueblos se vuelven peligrosos por la aparición de la prostitución, el alcohol, la droga, los robos, violaciones, poniendo en peligro a la juventud que se educa en este y otros colegios; es decir que no solo hay debilidades que palpar sino amenazas que son más difíciles de erradicar.

5.5. Resultados de encuestas y entrevistas

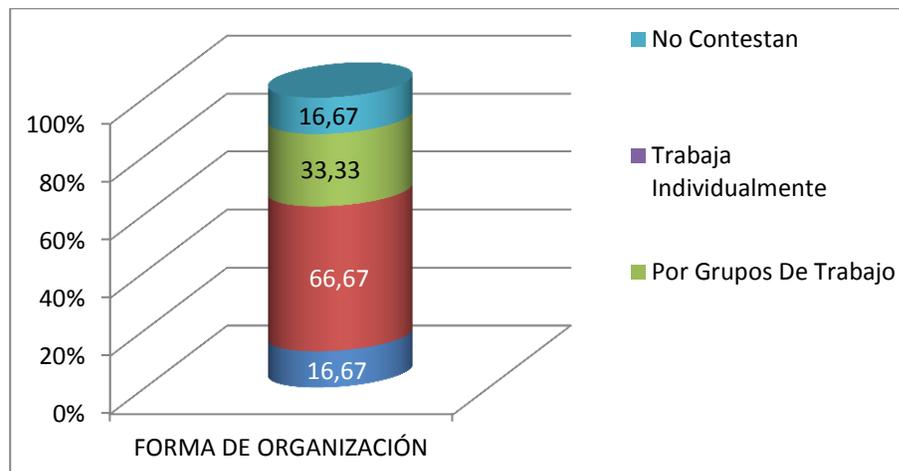
5.5.1. De los directivos

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

Tabla 9

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.67%
b. Coordinadores de área	4	66.67%
c. Por grupos de trabajo	2	33.33%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	1	16.67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a directivos del colegio curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



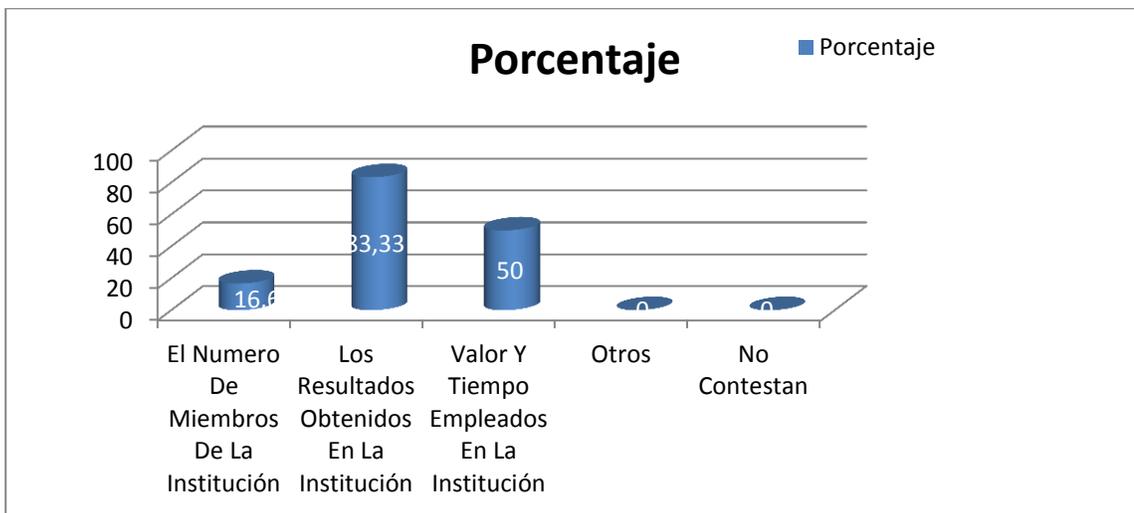
De acuerdo con la tabla presentada, se puede observar claramente que un 66,67% de encuestados indican que están organizados con coordinadores de área, mientras un 33,33% indican que están organizados por grupos de trabajo, las respuestas son claras y muestran que desarrollan las actividades de planificación, diseño de proyectos en áreas y por grupos de trabajo demostrando con ello que trabajan en equipo

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

Tabla 10

Aspectos	F	%
El número de miembros de la institución	1	16.67%
Los resultados obtenidos en la institución	5	83.33%
Valor y tiempo empleados en la institución	3	50%
Otros	0	0%
No contestan	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta directivos colegio Curtincapac.
Elaboración: Paulina Morales



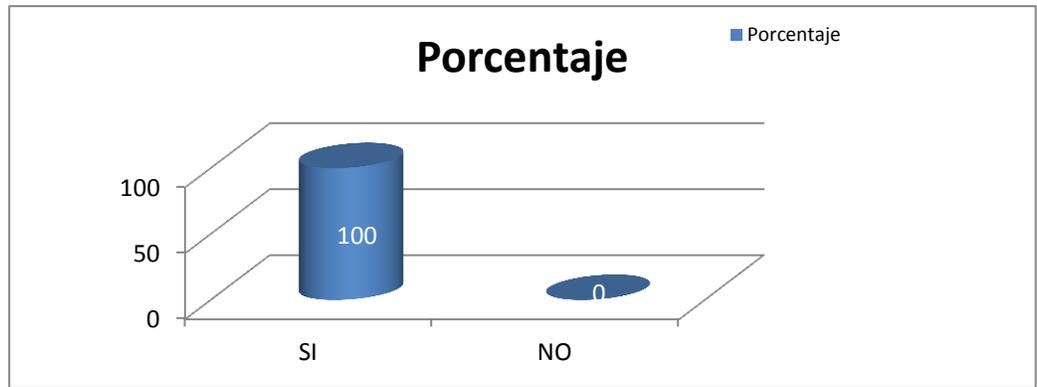
De acuerdo a la tabla diez, el 83,3% indican que para medir el tamaño de la organización toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución, mientras EL 50% indican que el valor y tiempo dedicados a la institución, en esta pregunta algunos encuestados seleccionaron dos alternativas; lo que demuestra que el tamaño de la organización no depende del número de personas sino más bien por los resultados de los comprometimientos de cada uno de los miembros de la Institución, de su esfuerzo, tiempo y valor agregado que se le brinda.

5.5.1.3. Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas.

Tabla 11

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	6	100%
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: encuesta directivos colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



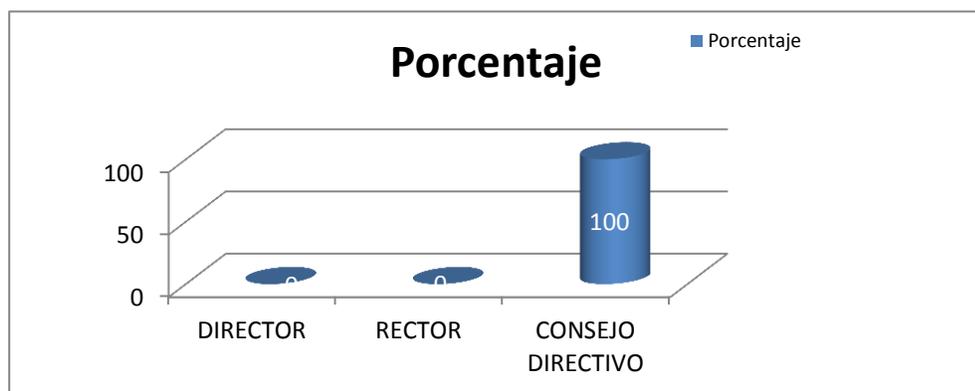
La presente tabla nos muestra que el 100% de encuestados manifiestan que las tareas que cada miembro de la Institución debe desempeñar se encuentran plasmadas en un Manual de Normas y Procedimientos que comprometen a sus miembros al trabajo en equipo; lo que significa que en la institución investigada el Manual es no solo un documento sino que se le da vida al momento de trabajar en función de este, respetando normas y procedimientos para la buena marcha de la institución.

5.4.1.4. El clima de respeto en la toma de decisiones

TABLA 12

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	0	0%
Rector	0	0%
Consejo Directivo	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: encuesta directivos colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



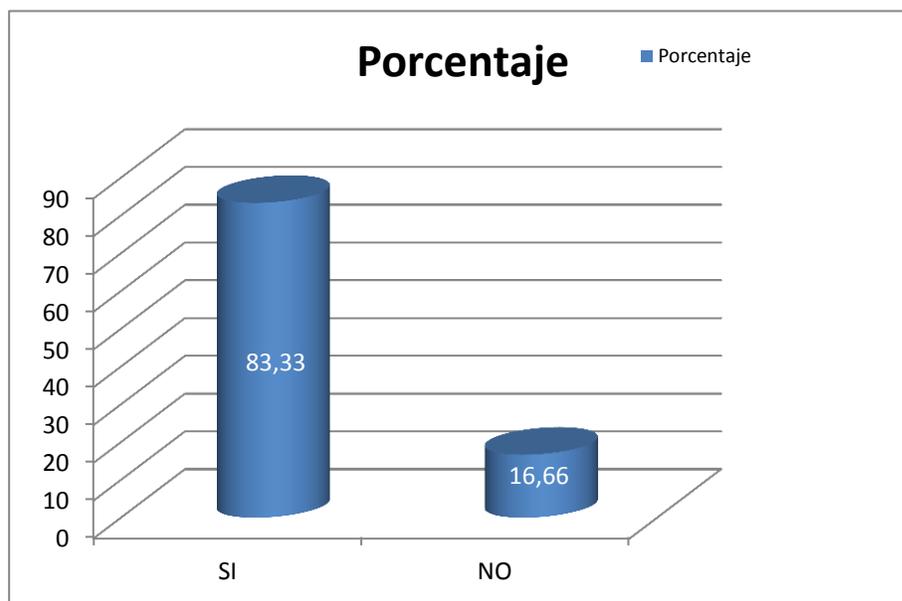
De acuerdo a la tabla doce, el 100% de encuestados indica que las decisiones se toman en equipo, por el Consejo Directivo, Junta general dependiendo de las temáticas planteadas. Lo que demuestra que las decisiones las toman en consenso muy a pesar que se quiera muchas veces imponer o no acatar esas disposiciones.

5.5.1.5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla 13

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83.33%
b. No	1	16.66%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directivos
Elaboración: Paulina Morales



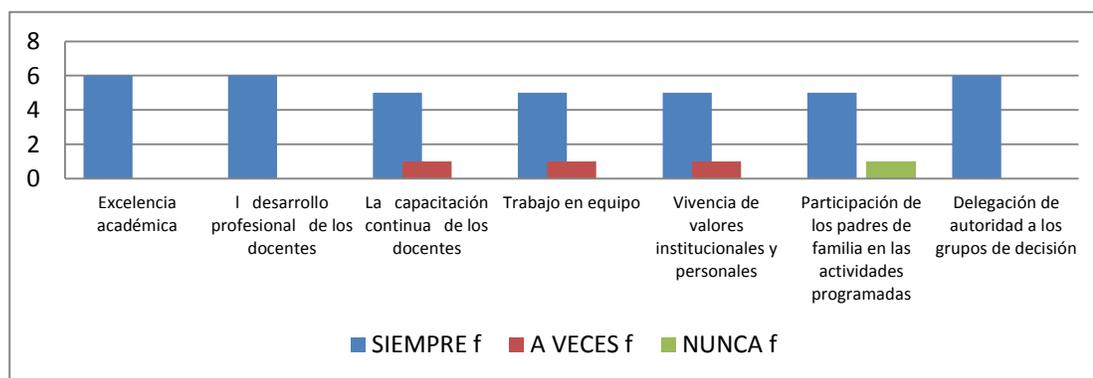
En la presente tabla, un 83% de directivos indicaron que para la resolución de conflictos ellos han designado a un equipo de resolución de conflictos, para evitar confrontaciones y enfrentamientos; está claro que el propósito en la institución es evitar el deterioro de las relaciones humanas y la buena convivencia, y la mejor alternativa es que un equipo se encargue de resolver de la mejor manera los problemas.

5.5.1.6. La Administración y Liderazgo que el centro educativo promueve

TABLA 14

Orden	Se Promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100%	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	6	100%	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	5	83.33%	1	16.66%	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83.33%	1	16.66%	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83.33%	1	16.66%	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83.33%	0	0	1	16.66%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directivos colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



La presente tabla muestra resultados diversos, considerando que han respondido varias alternativas, el 100% indican hay excelencia académica, desarrollo profesional, delegación de autoridad; el 83,33 % de encuestados también señalan que existe capacitación continua de docentes, se fomenta el trabajo en equipo, hay vivencia de valores institucionales y personales, participación de padres de familia en actividades programadas; lo que significa que se promueve el trabajo en equipo, la colaboración y el comprometimiento es de la mayoría de personas, siendo coincidentes las respuestas.

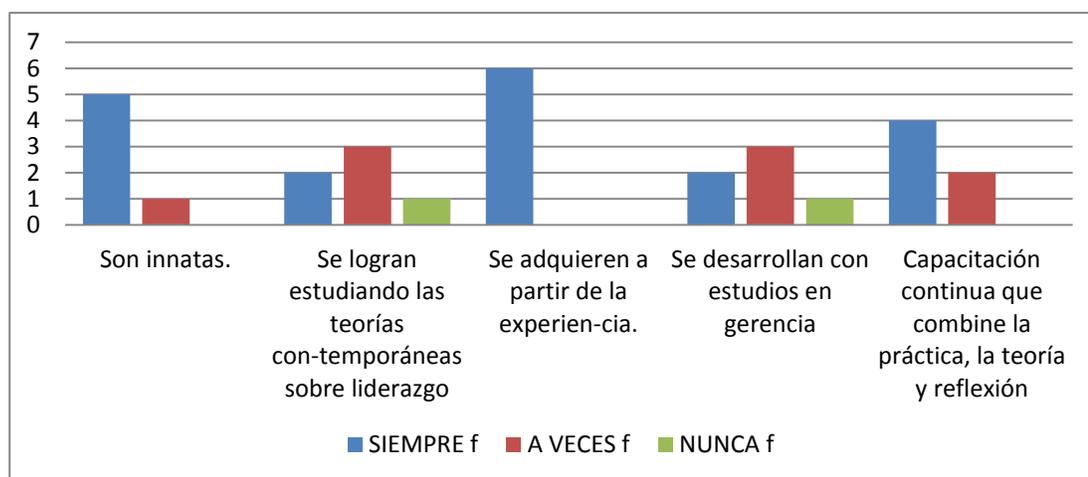
5.5.1.7. Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución

TABLA 15

Orden	Se promueve	Siempre		A VECES			Nunca	
		f	%	f	%	f	%	
a	Son innatas.	5	83.33%	1	16.66%	0	0	
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33%	3	50%	1	16.66%	
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100%	0	0%	0	0	
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33%	3	50%	1	16.66%	
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.66%	2	33.33%	0	0	

Fuente: Encuesta a directivos del colegio Curtincápac

Elaboración: Paulina Morales



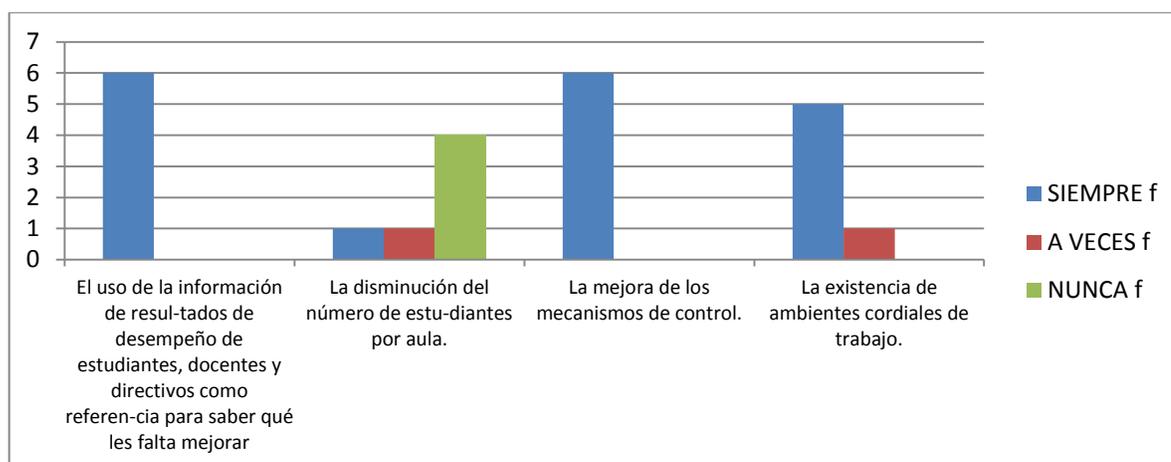
La presente tabla muestra que el 100% de encuestados considera que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se logran siempre a partir de la experiencia, también un 83,33% indica que son innatas y el 66,66% indican que se adquiere a través de capacitación continua, que combine teoría, práctica y reflexión; Por lo que resulta evidente de acuerdo a las respuestas que al ir comprometiéndose más en un trabajo va desarrollando esas capacidades y más aún cuando el estudio también es importante para activar esas habilidades.

5.5.1.8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

TABLA 16

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.66%	1	16.66%	4	66.66%
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100%	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	80%	1	20%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



La presente tabla muestra que el 100% de encuestados consideran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución es necesario hacer uso de la información de resultados, y la mejora de mecanismos de control; mientras un 80% también consideran que la existencia de ambientes cordiales de trabajo ayuda a mejorar; lo que queda claro que en la institución investigada hacen una autoevaluación como también se valen de los resultados para emprender en planes de mejora, lo que conlleva al éxito hasta ahora mantenido.

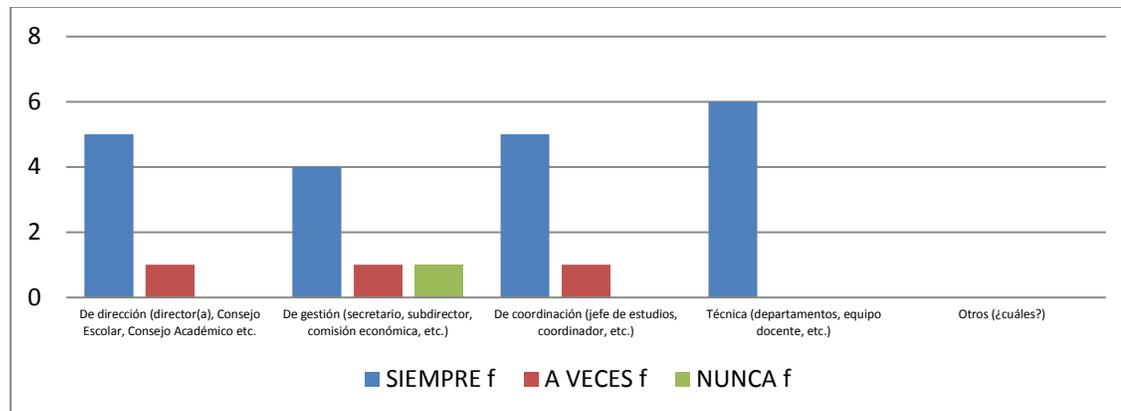
5.5.1.9. Organismos que integran la institución

TABLA17

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	83.33 %	1	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66.66 %	1	16.66 %	1	16.66 %
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83.33 %	1	16.66 %	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directivos colegio Curtincápac

Elaboración: Paulina Morales



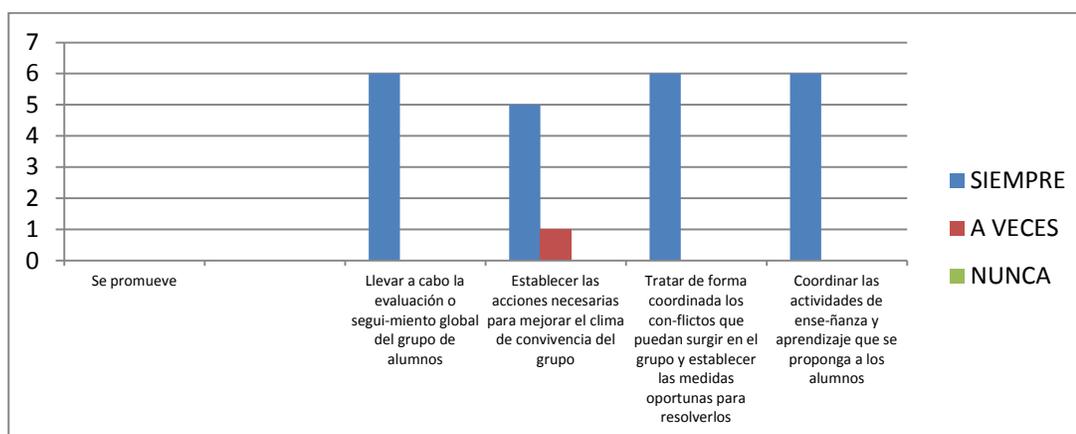
La tabla siguiente nos muestra que el 100% de encuestados indican que siempre a la institución está integrada por departamentos y equipos docentes, un 83,3% también señalan que siempre está integrada por Consejo escolar, jefes de estudio, coordinación y un 66,6% que es una muestra representativa indican que por comisiones, directores entre otros. Esto indica que realmente se manejan órganos funcionales y el trabajo en equipo es evidente, fomentando con ellos los valores de responsabilidad y el compromiso de lograr los objetivos institucionales.

5.5.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

TABLA 18

Orden	Se Promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	80%	1	20%	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100%	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta Directivos Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



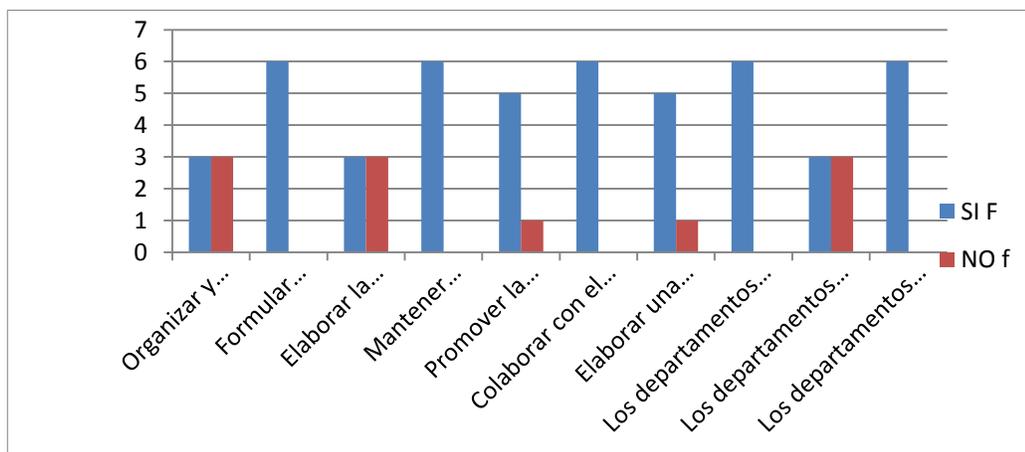
En la presente tabla se puede evidenciar en el 100% de encuestados señalan que siempre hacen seguimiento global de alumnos, tratan de forma coordinada los conflictos y establecen medidas correctivas, coordinan actividades de enseñanza aprendizaje para proponer a los alumnos, y un 80% también indica que siempre se establecen acciones para mejorar el clima de convivencia; una vez más está demostrado que trabajan en diferentes ámbitos y todos en equipo de manera que conocen a fondo los problemas, buscan mecanismos para resolverlos y se proyectan al futuro.

5.5.1.11. Los departamentos didácticos y sus acciones

TABLA 19

Orden.	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50%	3	50%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50%	3	50%
d	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83.33%	1	16.66%
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	5	83.33%	1	16.66%
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	6	100%	0	0

**Fuente: Encuesta Directivos Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales**



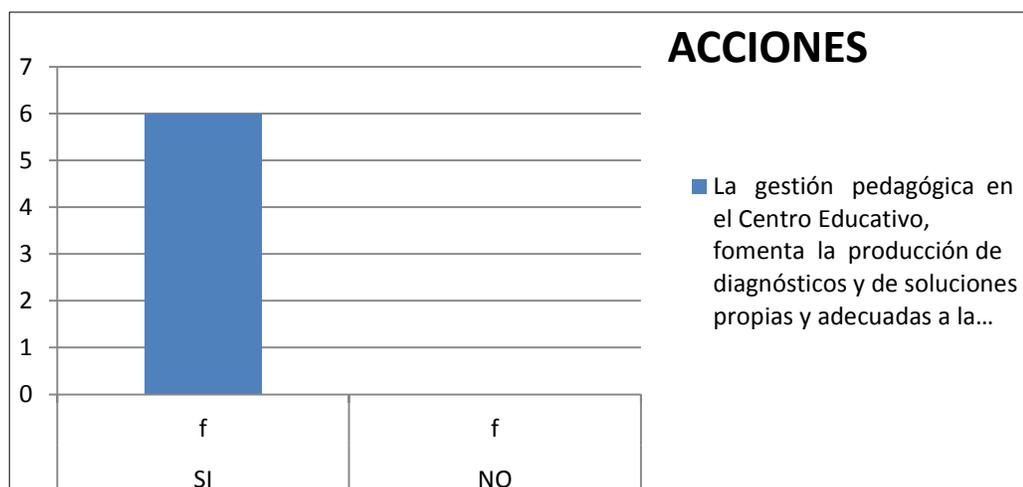
La presente tabla muestra que el 100% de directivos señalan que formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantienen actualizada la metodología, los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, los departamentos mantienen una metodología actualizada, datos significativos porque un buen porcentaje también señala las otras alternativas; por lo que se evidencia que en la institución educativa investigada se promueven varias acciones para conseguir la excelencia académica como la gestión pedagógica apegada a los principios institucionales.

5.5.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

TABLA 20

	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



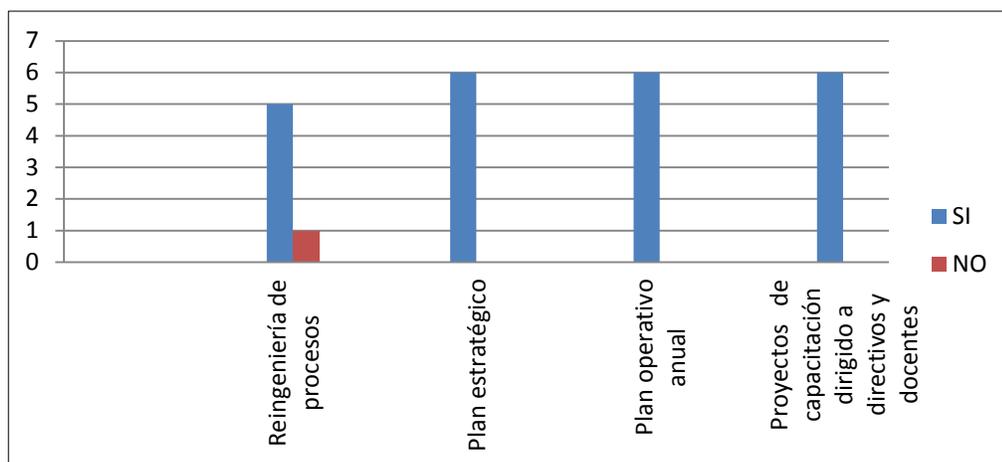
De acuerdo a los resultados de la tabla veinte, el 100% de directivos encuestados señalan que la gestión pedagógica en el Colegio Curtincápac fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Resulta interesante que la gestión pedagógica permita clarificar a través del diagnóstico las debilidades como fortalezas y emprenda en planes de mejora oportunos y evitar así caer en problemas mayores.

5.5.1.13. Material de planificación educativa

TABLA 21

Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	83.33%	1	16.66%
b	Plan estratégico	6	100%	0	0
c	Plan operativo anual	6	100%	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100%	0	0

Fuente: Encuesta Directivos Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



La tabla muestra claramente que el 100% de directivos señalan en la Institución si existe Plan Estratégico en este caso PTI, Plan Operativo Anual además de un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes y un 80% señalan que se hace reingeniería de procesos; aunque es preocupante que un directivo no conozca desconozca sobre la reingeniería, quizá porque no está totalmente involucrado o porque se lo trata bajo otro nombre.

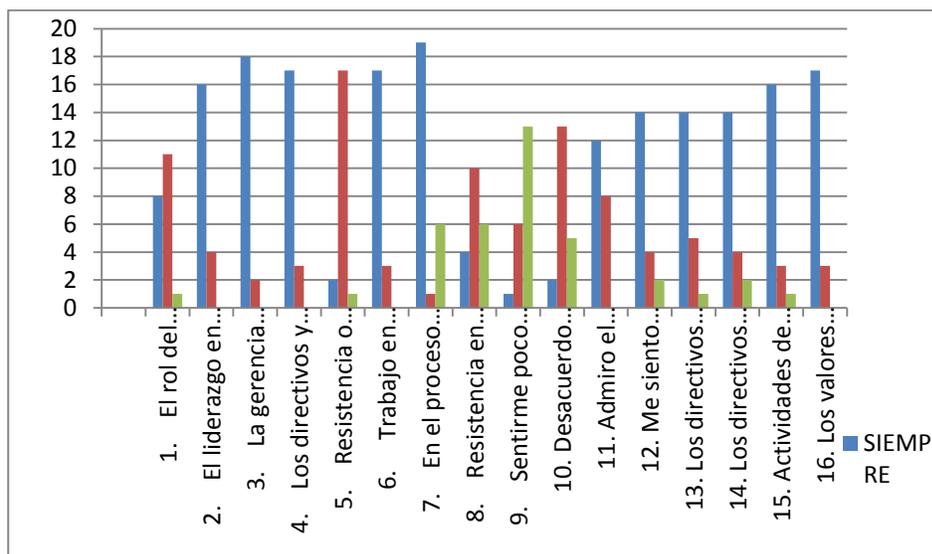
5.5.2. Resultado de la encuesta docentes

TABLA 22

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.	8	40%	11	55%	1	5%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80	4	20%	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias-asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	17	85%	3	15%	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10%	17	85%	1	5%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85%	3	15%	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	6	30%

8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20%	10	50%	6	30%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5%	6	30%	13	65%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	10%	13	65%	5	25%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60%	8	40%	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	14	70%	4	20%	2	10%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	70%	5	25%	1	5%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	14	70%	4	20%	2	10%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80%	3	15%	1	5%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	17	85%	3	15%	0	0

Fuente: Encuesta Docentes Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



Las declaraciones de mayor influencia de acuerdo a los resultados de la tabla veinte y dos son las siguientes:

El liderazgo en esta Institución 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 esto señalan un 80% de los docentes que si se cumple, un 20% piensa que a veces.

En lo relacionado a gerencia educativa los profesores encuestados en un 90% señalaron que la gerencia siempre se promueve en los padres, representantes, comunidad en general brindando a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante y un 10% indican que a veces. El 70% de los docentes piensan también que los directivos mantienen el liderazgo y gestión tanto en el área académica como en el área administrativa y financiera, aunque hicieron una observación al final de la encuesta señalando que uno de los directivo mostraba un liderazgo entre laissez faire con unos mientras con otros era autoritario.

El 85% de encuestados indican que siempre 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.

El 85% de investigados señala que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 85% de encuestados señalan que siempre se promueve el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

En esta declaración el 90% señala que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.

El 50% de encuestados señala que a veces hay resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 65% de docentes indican que nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros.

El 60% de encuestados siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, un 60% de encuestados siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.

El 70% de docentes investigados señalan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica mientras un 30% indica que a veces., un 70% de docentes señalan que siempre se mantiene liderazgo y gestión administrativa y financiera y un 85% de encuestados señalan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores

Los resultados demuestran que hay un buen manejo de liderazgo y gestión aunque es preocupante que algunos docentes indican que a veces, sin embargo señalaron una observación en la cual hacían referencia al rector del colegio quien carece de liderazgo y de gestión lo que debilita a la institución.

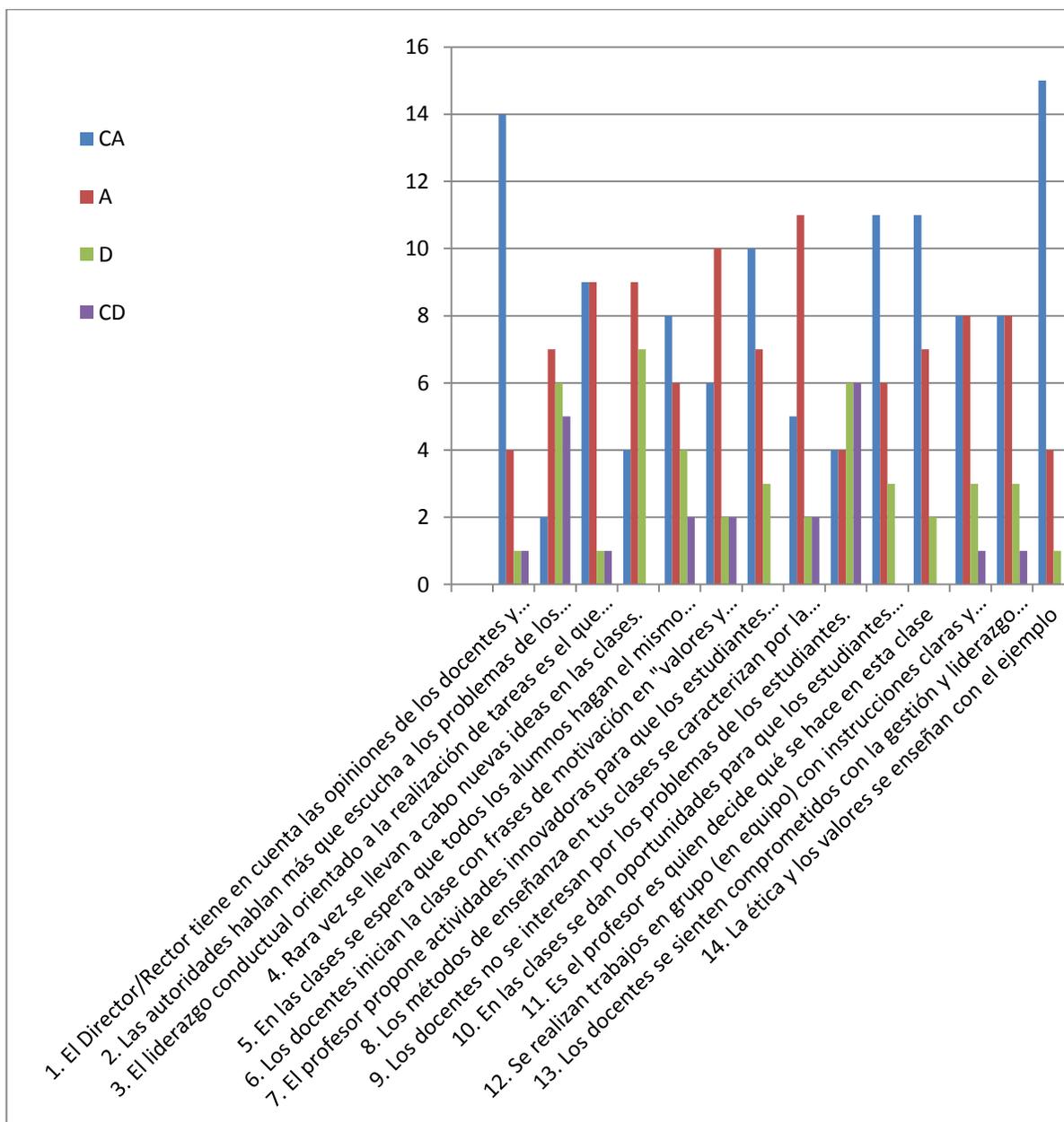
5.5.3. Resultados de la encuesta a estudiantes

TABLA 23

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70%	4	20%	1	5%	1	5%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10%	7	35%	6	30%	5	25%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45%	9	45%	1	5%	1	5%

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20%	9	45%	7	35%	0	%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40%	6	30%	4	20%	2	10%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30%	10	50%%	2	10%	2	10%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50%	7	35%	3	15%	0	0%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25%	11	55%	2	10%	2	10%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	4	20%	6	30%	6	30%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55%	6	30%	3	15%	0	0%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	55%	7	%	2	%	0	%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	%	8	%	3	0%	1	0%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	%	8	%	3	%	1	%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	%	4	%	1	%	0	%

Fuente: Encuesta Docentes Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



Las declaraciones de los estudiantes nos dan como resultado lo siguiente:

Un 70% indica que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y un 20% señala que a veces; el 35% señala que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes mientras un 30% señala que está en desacuerdo.

El 45% de encuestados está completamente de acuerdo que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas en el que observa

cotidianamente en el ambiente escolar mientras el 45% está de acuerdo con esta declaración.

El 45% está de acuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 40% señala que está completamente de acuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

El 30% de estudiantes está completamente de acuerdo y el 50% de acuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

El 50% de encuestados está completamente de acuerdo y 35% de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 55% de estudiantes encuestados señalan que están completamente de acuerdo y un 35% de acuerdo, que en las clases se dan oportunidades para que ellos expresen sus opiniones.

Un 55% de encuestados indican que se hace en la clase; el 40% indica estar completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras del docente; de igual manera un 40% indica estar completamente de acuerdo y otro 40% estar de acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, en esta declaración 15 estudiantes que significa un 90% están completamente de acuerdo.

De acuerdo con los resultados se puede deducir que la gestión, el liderazgo y valores se ve reflejado en la práctica pedagógica de los docentes, y en directivos; sin embargo aunque hay un número menor que indican lo contrario es importante diagnosticar las falencias para mejorar.

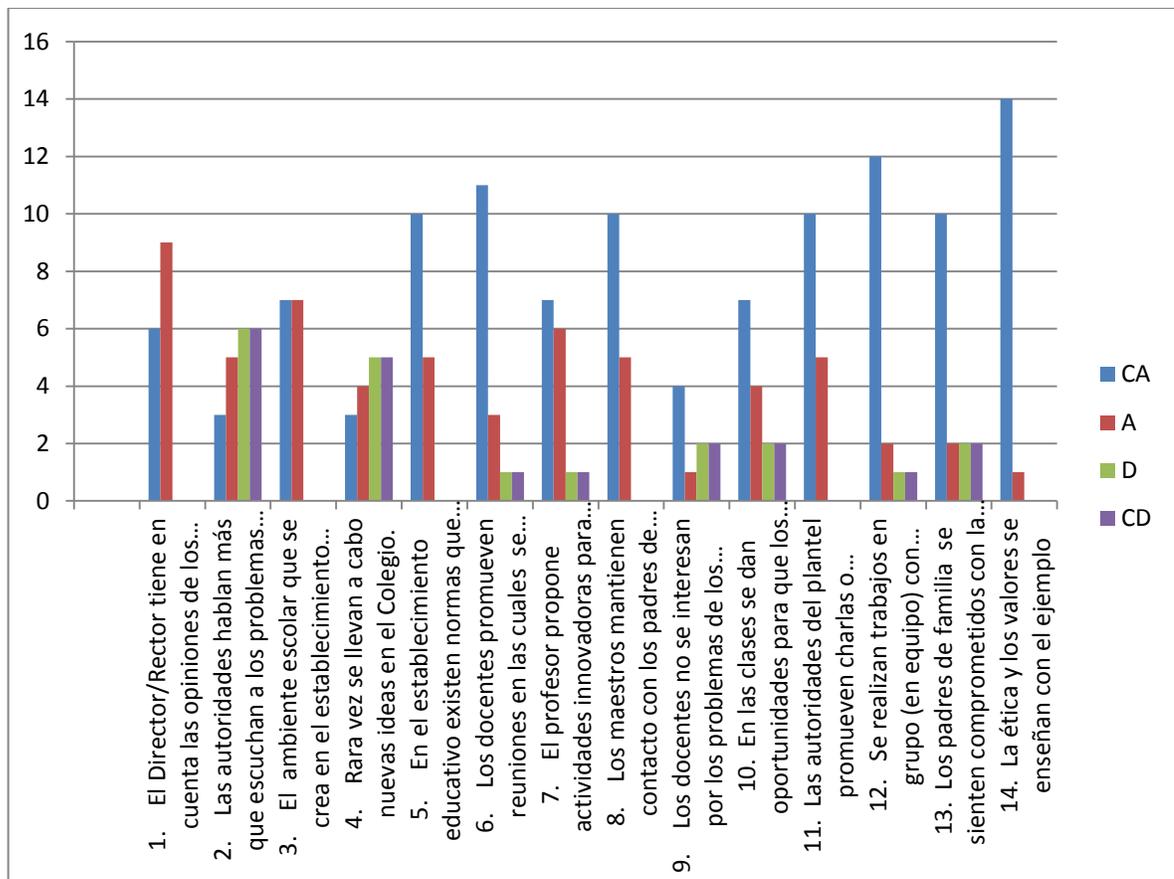
5.5.4. Resultado de la encuesta a los Padres de Familia.

TABLA 24

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	6	40%	9	60%	0	0%	0	0%
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	20%	5	33.33%	6	40%	1	6.67%
3. El ambiente escolar que se crea en el establecimiento educativo es aceptable.	7	46.67%	7	46.67%	0	0%	1	6.67%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el Colegio.	3	20%	4	26.67%	5	33.33%	3	20%
5. En el establecimiento educativo existen normas que ayudan al joven al establecer comunicación y valores entre ellos.	10	66.67%	5	33.33%	0	0%	0	0%
6. Los docentes promueven reuniones en las cuales se hable de valores y virtudes considerando el entorno familiar y/o comunitario.	11	73.33%	3	20%	1	6.67%	0	0%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	7	46.67%	6	40%	1	6.67%	0	0%
8. Los maestros mantienen contacto con los padres de familia en cuanto al rendimiento académico como disciplina de los estudiantes	10	66.7%	5	33.33%	0	0%	0	0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	26.67%	1	6.67%	2	13.33%	8	53.33%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	46.67%	4	26.67%	2	13.3%	2	13.33%

11. Las autoridades del plantel promueven charlas o capacitaciones para aprender la convivencia con los jóvenes.	10	66.67%	5	33.33%	0	0%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de la comunidad educativa.	12	80%	2	13.33%	1	6.67%	0	0%
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	66.67%	2	13.33%	2	13.33%	1	6.67%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	93.33	1	6.67%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta Docentes Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



De acuerdo a la siguiente tabla podemos observar los resultados de las encuestas aplicadas a padres de familia:

En la declaración uno, el 60% está de acuerdo que el director tiene en cuenta la opinión de los padres de familia, el 33% está de acuerdo y un 20% completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.

El 46% de encuestados está completamente de acuerdo y otro 46% de acuerdo en que el ambiente escolar es aceptable; el 33% de encuestados está en desacuerdo y completamente en desacuerdo un 20% en que en el colegio rara vez se lleven a cabo nuevas ideas,; lo que significa que siempre has ideas innovadoras.

Un 66% de encuestados está completamente de acuerdo y un 33,33% de acuerdo que en el establecimiento hay normas que ayudan al joven a establecer una comunicación y valores entre ellos.

De igual manera el 73% de padres de familia encuestados señala que está completamente de acuerdo y un 20% de acuerdo que en la institución se promueve reuniones en las cuales se habla de valores y virtudes considerando el entorno familiar y comunitario. El 46,67% de padres de familia está completamente de acuerdo y un 40% de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 66% de encuestados manifiesta que está completamente de acuerdo que los maestros mantienen contacto con los padres en cuanto a rendimiento académico como disciplinario de los estudiantes.

El 53% de padres de familia está completamente en desacuerdo y un 13,33% en desacuerdo en que los maestros no se interesan de los problemas de los estudiantes. El 46.67% de encuestados está completamente de acuerdo y 26,&7% de acuerdo en que en las clases los maestros dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones.

El 66% de padres de familia están completamente de acuerdo y un 33,33% de acuerdo en que las autoridades promueven charlas o capacitaciones para aprender la convivencia con los jóvenes.

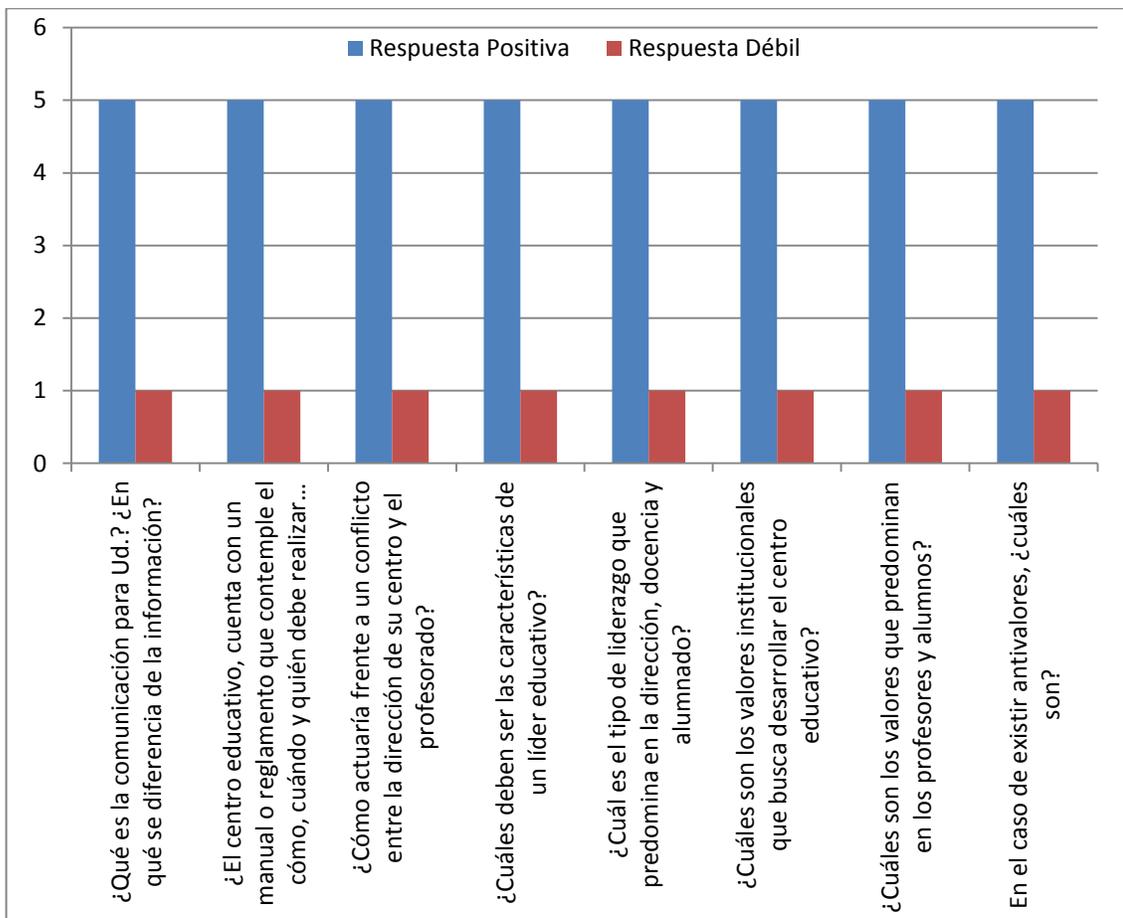
De las declaraciones se puede deducir que los padres de familia que están más involucrados con la educación de sus hijos y con la institución responden positivamente y que los resultados coinciden entre padres, alumnos, docentes y autoridades,. Lo que significa que la práctica pedagógica está apegada a lograr la excelencia académica, los valores, liderazgo y gestión están presentes en cada aspecto de la institución.

5.5.5. Resultados de la entrevista a directivos

MATRIZ 2

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33%	1	16.66%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	83.33%	1	16.66%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83.33%	1	16.66%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83.33%	1	16.66%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	83.33%	1	16.66%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33%	1	16.66%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83.33%	1	16.66%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	83.33%	1	16.66%

Fuente: Entrevista A Directivos Del Colegio Curtincápac
Elaboración: Paulina Morales



Al analizar la entrevista que se realizó a los directivos del colegio Curtincápac, se determinaron los siguientes aspectos.

Los directivos opinaron que la comunicación era una herramienta social que permite la interacción humana, además es una técnica que permite la difusión de mensajes escritos u otros, ellos opinaron que el mejor alimento de las relaciones humanas es la comunicación. Esta pregunta fue respondida de esta manera por 5 directivos ya que una fue muy débil y justamente fue la del señor rector.

El 83,33 % de entrevistados es decir 5 directivos, señalaron que en la institución educativa se cuenta con un Reglamento Interno, catálogo de puestos de trabajo, Manual de Procedimientos, código de convivencia que estén normados de acuerdo a la Ley orgánica de educación Intercultural, la LOSEP, el Código de Trabajo, el Código de la niñez y adolescencia.

El 83 % de Directivos opinaron que frente a los conflictos ellos actúan mediante la mediación y negociación, para ello designaron un equipo o comité llamado gestión de conflictos el mismo que está conformado por un docente, jefe de talento humano, Psicóloga, un representante de padres de familia, un representante de estudiantes, un representante del sector administrativo, quienes entablan un diálogo con las dos partes por separado para escuchar versiones, luego los ponen frente a frente para buscar los compromisos; además han especificado un reglamento de acuerdo a la gravedad del problema.

El 83,3% de entrevistados considera que las características del líder debe ser, poseer y practicar los valores con el ejemplo, además que considere la dignidad de las personas, sea positivo y optimista, que trabaje con eficiencia, responsabilidad y le guste hacer bien las cosas para conseguir la excelencia en las mismas, que sepa escuchar y comunicar adecuadamente, que esté disponible y sea decidido, justo y equitativo, humilde, confíe en los demás, ame la verdad, cumpla los ofrecimientos y fomente el trabajo en equipo, sea innovador.

Un líder comprometido con él mismo y con los demás, que no mande sino más bien se involucre en todas las actividades.

83,33% señalan que los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son la responsabilidad, solidaridad, justicia, equidad, puntualidad, honestidad, respeto y humildad; es decir indican que no se trate de querer ser más sino ser mejores juntos.

5 de los 6 directivos entrevistados indicaron que los valores que predominan en docentes y estudiantes son de respeto, responsabilidad, solidaridad, equidad y honestidad.

5 entrevistados indicaron que antivalores no se evidencian y si están presentes en una minoría de estudiantes son la impuntualidad y la irresponsabilidad en la entrega de tareas, pero que tienen tutoría individualizada para hacerles reconocer el valor que están perdiendo.

5.5.6. Matriz de la problemática

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1. Impuntualidad e irresponsabilidad en la entrega de tareas de los estudiantes	-Falta de tiempo porque Después de la jornada de clases deben trabajar. -Mal uso del tiempo libre	- Alumnos no tienen tiempo de dedicarse a cumplir tareas. -Incumplen sus tareas -bajas calificaciones
Padres de familia no se integran a la institución y dejan la responsabilidad total al colegio.	-Padres de familia trabajan -Padres despreocupados de su responsabilidad. -No quieren comprometerse en actividades escolares.	- Jóvenes desorientados con poco incentivo por parte de sus padres. -Estudiantes desmotivados.
Problema 2. Algunos docentes no llevan ideas innovadoras a clases	- falta de actualización pedagógica Que mi importismo -falta de planificación	Desmotivación del alumno Fomento de indisciplina Clase pasiva
Problema 3. Autoridad con mala relación laboral, con la mayoría de docentes.	Autoritarismo por mal manejo de comunicación. No posee liderazgo Dogmatismo y mal humor Desconoce la forma de administrar y dirigir una empresa educativa. Carencia de valores	Docentes desmotivados para trabajar en la Institución. Provoca división entre compañeros. Fomenta la discordia Pelea y grita con todos Comentarios negativos de padres y estudiantes.
Falta empatía de la autoridad con algunos docentes e injusto en su actuar.	Miedo al fracaso Inseguridad No ama su profesión ni su puesto.	Clima laboral desfavorable.
Falta de gestión y liderazgo	No tiene misión de servicio Desconocimiento de su labor	Falta de recursos materiales, económicos y humanos.

5.6. DISCUSIÓN

Considerando que un estudio investigativo requiere la revisión minuciosa de todos los aspectos que conforman el tema de discusión, es necesario considerar los resultados de la investigación, del aporte científico de los autores y el punto de vista crítico del autor del trabajo para asegurar un análisis más fiable.

Los resultados aquí presentados permiten destacar aspectos importantes de la gestión, liderazgo y valores que practican en el Colegio nacional Curtincápac. En cuanto al impacto del estilo de liderazgo organizacional sobre las diferentes fases de la gestión, existen resultados similares de la información brindada por parte de padres de familia, autoridades, docentes y alumnos, lo que significa que hace más veraz el resultado.

Analizando el referente teórico sobre gestión educativa, se puede considerar que ésta es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, lo que ayuda a mantener la autonomía institución, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales.

La gestión educativa está enmarcada en diferentes campos de gestión, como gestión directiva, pedagógica o curricular, de emprendimiento, administrativa y financiera y de relación con la comunidad; lo que significa que esos procesos de gestión se desarrollan con capacidad creativa, conocimiento y diseño de proyectos que lleven a la mejora permanente.

Lo que resulta importante es que dentro de este proceso, la gestión del conocimiento, de la creatividad, gestión del personal, de los recursos como de los procesos se hace evidente en las personas que tienen la capacidad para desarrollarlos.

Si consideramos el aporte de Posner (2000:16) quien señala que la "La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales, un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.", estamos afirmando lo que se dijo anteriormente que depende de la capacidad, creatividad de los gestores educativos para con eficiencia, efectividad y eficacia desarrollar dichos procesos como plan de mejora de la institución.

Pero para manejar la gestión educativa con la mayor eficiencia es necesario que en las instituciones esté definido un tipo de liderazgo que sea democrático, transformacional y que gire alrededor de todos quienes integran la institución; porque como lo señalan dalia Noboa y José Brito (2001:7) "Liderazgo es ejercer influencia sobre el comportamiento de otros", lo que significa que el liderazgo busca la funcionalidad del líder, haciendo sentir seguros a los demás, ayuda a encontrar posibilidades y a descubrir recursos.

Por consiguiente el liderazgo es el que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que todos sean líderes, por lo que su esencia está en aumentar la influencia educativa; así un líder educativo debe poseer entendimiento, visión, hábitos de pensamiento y acción, disposición de indagar, cuestionar y problematizar , experimentar y evaluar consecuencias, tener habilidades para crear espacios que sean respetables, cuidadosas, confiables y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia y justicia.

Tres variables que se manejan de manera interrelacionada, por lo que la gestión educativa, lleva implícita la gestión de la calidad de valores, por lo que se debe entender el grado de significado que un sujeto confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Los valores deben ser compartidos, por lo que al ser valores institucionales se vuelven personales y se interiorizan a modo de hábitos diarios; de manera que

dentro de la gestión de calidad los valores pueden ser de resultados o procesos porque se da importancia tanto a los elementos que posibilitan la calidad como el resultado obtenido.

Los valores que deben estar presentes en una institución educativa son la tolerancia, respeto, solidaridad, responsabilidad, generosidad, puntualidad; para que desde ahí se promueva satisfacción a los alumnos y comunidad, aprecio y reconocimiento de los demás, porque esto nos lleva a la empatía y buena comunicación.

La gestión, el liderazgo y valores juegan un papel muy importante en la vida de las organizaciones, lo que significa que si en una institución educativa los directivos son buenos gestores, líderes y practican auténticos valores, serán la guía y eje para promover el cambio en los demás, y con ello lograr la calidad, de lo contrario estarán coartando el crecimiento y desarrollo organizacional.

a. En cuanto a la Organización de la Institución

De acuerdo a estos referentes y la forma de organización de la institución educativa, viven una filosofía propia, la misión la hacen suya en cada tarea que desarrollan, su visión justamente es esa de formar jóvenes humanistas, gestores, estrategias capaces de construir una sociedad más justa y solidaria; y por ello trabajan con empeño para hacer realidad aquello; su organización está descrita por áreas, departamentos, comisiones, equipos, los que trabajan coordinadamente y donde se ve reflejado el respeto y responsabilidad; claro está que para ello ha primado su voluntad, su conocimiento y su alto grado de liderazgo, algo que aunque el directivo principal no comparte, la mayoría ha asumido ese reto importante.

Si consideramos lo que manifiesta Mara Molina y Lesme Sánchez ((2000: 35) que el estilo de dirección se mueve de acuerdo a los intereses del gerente educativo, significa que en este caso se estaría hablando de un directivo que no se preocupa mayormente ni del trabajo ni de los subordinados, por lo que están en un compás de espera, afectando con ello a la organización.

De acuerdo a lo observado en la institución y lo mencionado por las autoras, se hace necesario promover cambio y que la dirección la lleve quien realmente trabaje y sea un buen líder y gestor para lograr más adelantos para la institución.

Entre los documentos evidentes en la institución están el código de ética, ideario educativo, manuales de funciones, de procedimientos, catálogos, es decir existen todos los documentos que registran las acciones que encaminan, los compromisos que asumen, las normas que regulan, las funciones que cumplen y los valores que promueven.

Son la evidencia clara que existe un trabajo en equipo, trabajo y responsabilidad, lo que les hace vivir y practicar como manifiesta Hernando Mariño ((2003) lo que se conoce como calidad del trabajo diario.

De lo que se puede deducir que se orientan a un cambio en la manera como asumen su trabajo, promueven una transformación en la cultura organizacional, asumiendo con ello que las actitudes de las personas pueden modificarse si se los invita a trabajar juntos.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a directivos un 66, 67% indican que están organizados con coordinadores de área, y por equipos de trabajo, existiendo jefes de estudio, coordinadores de equipos; por lo que de acuerdo a David Isaacs(1997: 46) una organización educativa formal es la agrupación de miembros precisables con una agrupación de tareas y división de las mismas, la misma que se fundamenta en tres leyes, eficacia, atractividad y unidad. (José Ramón (2000:25)

Los docentes en un 85% manifiestan que se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza, lo que significa que trabajan por áreas, equipos de trabajo y círculos de estudio como lo manifestaban en el dialogo mantenido.

Los padres de familia en un 46,6% indican que están completamente de acuerdo y 40% de acuerdo, que el profesor promueve innovaciones para que los estudiantes

desarrollen, lo que significa que un 80, 67% dan una opinión positiva a que trabajan por equipos y todos se manejan bajo las mismas condiciones de trabajo.

Vale entonces considerar que, para que una organización sea eficaz y eficiente, su estructura debe partir de los objetivos, políticas, planes, estrategias y de la interacción de varias personas a fin de fortalecer los procesos de gestión académicos y administrativos.

El 100% de los directivos señalan que las tareas están en el manual de normas, lo que compromete a sus miembros al trabajo en equipo y favorece al buen desempeño, de la entrevista se pudo precisar que el 83,33 % señala que hay un manual que contempla cuándo, cómo y quien realizará las tareas. El ILCE 8(1998 :120) señala que el manual de funciones responde a la necesidad de organizar el trabajo eficazmente, ya que es indispensable conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, éste delimita obligaciones, precisa responsabilidades, facilita la planeación y uniforma el lenguaje dentro de la organización.

Lo que significa que cuando una institución maneja la formalización debe hacer que ésta sea flexible, ya que no se requiere precisamente de reglas que estén bien escritas y que muchas veces no se cumplan, sino más bien que cada miembro de la organización asuma una disciplina propia y un compromiso para con las tareas, con el grupo y para con la institución, y así evitar la resistencia o la obligación.

De acuerdo con los resultados y los comentarios de autores lo que más se promueve es el trabajo en equipo, buscando la dinámica solidaria, aunque también hay definición extremada de tareas y preocupación constante por el control, sin tomar en cuenta que la empresa educativa es muy especial y difiere de las demás.

Considerando el clima de respeto y consenso, el 100% indica que está liderado por el Consejo Directivo. Los docentes en un 20% indican siempre y el 50% señala que a veces el directivo presenta resistencia al intentar desarrollar nuevos métodos; si se considera el aporte de David Isaacs (200:262), considera que el sistema participativo es más eficaz para crear el clima de respeto y toma de decisiones por

consenso, sin olvidar que quien debe liderar este aspecto es el directivo; pero al parecer en la institución lo hace el Consejo Directivo.

Para la mejora y progreso de la institución, el 100% de directivos considera que es importante el uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber dónde falta mejorar, y la mejora de mecanismos de control es otro indicador considerado; aunque un 80% también manifiesta que la existencia de ambientes cordiales de trabajo es la clave de progreso; lo que significa, que en el ambiente laboral constituyen las cualidades que deben tener los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de apoyo mutuo, solidaridad y unión por una causa común de parte de los directivos para sus colaboradores y entre toda la comunidad educativa. , http://www.recope.go.cr/transparencia/comision_valores/valoresEMP.

A esto considero, que el liderazgo es el factor decisivo en la eficacia y calidad de la institución, pero aquel liderazgo instructivo, transformacional capaz de apoyar a dinamizar los procesos de gestión y el trabajo conjunto del profesorado, lo que significa que un ambiente cordial se construye con comunicación, motivación y liderazgo y de ello depende el progreso de las instituciones, porque el control aunque es necesario pero no precisamente es el que lleva al éxito.

De acuerdo a los órganos que se encuentran en la institución el 100% señala que existen departamentos y equipos docentes, mientras un 83% indica que también existe Consejo Directivo, jefes de estudio y de gestión, lo cual está sustentado con lo que manifiesta Henry Mintzberg (1991) que en la cumbre estratégica están las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, asegurando que ésta cumpla su misión de manera efectiva, que satisfaga las necesidades de aquellos que controlan o que tienen el poder sobre la organización.

Como los docentes también en un 65% manifiestan que siempre están integrados a las actividades diarias, significa que hay una buena dirección por cada coordinador de equipos, departamentos o del mismo claustro.

De acuerdo a mi criterio quienes están al frente de los departamentos, equipos, claustros, definen claramente las actividades y estrategias a emplear para el cumplimiento de los objetivos en orden a complementar la labor a la que la institución está comprometida, lo que significa que una institución bien organizada es la que facilita los procesos y agrega valor al resultado, por lo que la vida de la organización depende en gran medida de quienes dirigen cada espacio, cada departamento y se justifica por la existencia de necesidades, intereses, planes.

La estructura organizacional tiene niveles bien definidos, por lo que no solo está graficado en un organigrama sino que se ve reflejado en su desempeño, en el sinnúmero de proyectos que ejecutan en beneficio de la institución y de quienes ahí estudian.

De acuerdo a las actividades del equipo didáctico y junta de profesores, el 100% de directivos señalaron que estos equipos se encargan de llevar a cabo el seguimiento global del grupo de alumnos, establecer acciones para mejorar el clima de convivencia, tratar conflictos y establecer medidas para resolver y coordinar actividades de enseñanza aprendizaje; el 70% siempre está comprometido con las decisiones de los directivos.

El conjunto de tareas son parte de un proceso operativo, porque las actividades se manejan bajo un nivel de conocimientos, capacidades y habilidades, por lo que no solo conoce lo que debe hacer sino también tiene la capacidad para diseñar las herramientas básica para emprender en alternativas viables que respondan a las necesidades en cada ámbito; por lo que de acuerdo a Casado (1998: 34) el nuevo paradigma de la globalización es que existen líderes pero transformacionales, que puedan establecer objetivos y centrarse en los resultados, ofrecer una visión de la institución, modificar el comportamiento de sus miembros a través del compromiso, ayudar a sus colaboradores e interpretar las necesidades de cambio del entorno.

De acuerdo con los resultados y lo propuesto por algunos autores, la funcionalidad constituye un proceso y que las actividades desarrolladas desde los diversos campos de acción deben lograr los objetivos propuestos, y esto depende exclusivamente del compromiso que asuman y de la disciplina que posean.

b. En cuanto al tipo y modelo de gestión y características de liderazgo de los directivos

De acuerdo a esta pregunta el 100% de los directivos señala que los departamentos didácticos se encargan de formular propuestas referentes a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución, mantienen actualizada la metodología, colaboran con el DOBE para prevención de problemas de aprendizaje, formulan propuestas y un 80% también señala otras actividades importantes como promover la investigación, elaborar memorias periódicas entre otras, además el mismo porcentaje señala que la gestión pedagógica en la institución fomenta la producción de diagnósticos y la solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.

Un 90% de docentes indican que la gerencia educativa siempre promueve ambientes de aprendizajes seguros y estimulantes; un 85% señalan que directivos y docentes, en este caso la vicerrectora y el equipo de promoción pedagógica promueven la investigación integran a toda la comunidad a materializar las metas del centro, pero que a veces hay resistencia de padres cuando se intenta llevar algo nuevo e innovador.

Los estudiantes en un 40% están completamente de acuerdo y otro 80% de acuerdo que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

Las declaraciones de mayor influencia son: el 33% de padres de familia señala que está en desacuerdo y un 20% completamente en desacuerdo que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas, lo que significa que siempre hay ideas innovadoras y que son conocidas y aplicadas para la mejora del colegio, un 66% indican que se promueven reuniones para hablar de valores, un 66% indica que se promueven charlas y trabajos en grupo.

De la entrevista a directivos se obtuvo un resultado similar, porque el 83% indicó que el liderazgo que predomina es el democrático, transformacional y pedagógico, aunque en el directivo (rector) no se evidencia tal capacidad de liderazgo, esto lo señalaron la mayoría de docentes y directivos al final del instrumento.

Harold Koontz y Heinz W. (1999: 294) indica que el tamaño de una organización está dado por la agrupación de actividades y personas en departamentos.

David Isaacs (1997: 99-100) manifiesta que un equipo educativo ayuda al cuidado de la normativa de convivencia y otro debe ser exclusivo para la investigación, de manera que dicho equipo debe conseguir que los estudiantes actúen responsablemente en su trabajo y en las relaciones con los demás.

Un liderazgo intelectual es evidente en el líder que maneja el equipo didáctico, porque diseña variedad de actividades para conseguir no solo trabajo, desempeño, sino también buenas relaciones y por ende calidad.

Mintzberg citado por Pérez Gómez (1998: 147) indica que comprender la vida escolar supone un propósito, por lo que la base de la gestión es la combinación de datos, intuiciones que es difícil formalizar de manera racional.

Si una buena gestión supone la promoción de un liderazgo transformacional, intelectual y participativo en el campo educativo y administrativo; es seguro que la institución de donde se recogió estos resultados propende a la calidad, a la excelencia, por la mejora de su estructura organizacional, de la gestión de los procesos con eficiencia y efectividad, conscientes que su misión de servicio debe tener ganancia social, de ahí el impacto de sus acciones en la sociedad, la misma que fue evidenciada en la excelente calificación alcanzada en la evaluación institucional realizada por el Ministerio de Educación a través de la Educación Técnica, donde calificaron 35 descriptores de gestión y 115 indicadores claves; muy a pesar de ser colegio pequeño, del sector rural, con pocos docentes, con pocos recursos, ha logrado adquirir una carta de presentación y ser reconocido por sus acciones en beneficio de la educación y la sociedad.

El estilo de gestión y liderazgo es la clave de éxito, como asegura Senté (1990) que las organizaciones donde la gente expande continuamente sus aptitudes para crear resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprehender en conjunto.

De acuerdo a esto, la institución educativa tiene institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje, adquiriendo con ello una gran competencia que es aprender cómo aprender, desde el punto de vista de cambio de modelos mentales para generar visiones compartidas. De manera que el estilo de gestión que promueven es transformador, intencional; aplican estrategias de resolución de conflictos mediante la conciliación, mediación o arbitraje, de manera que su estilo formativo está adaptado a los cambios de la sociedad, haciendo con ello de la investigación un hacer, construyendo una visión a través de la previsión, manejando el cambio dentro y fuera de la institución, asumiendo compromisos.

La gestión docente es favorable en el sentido que ha existido compromisos tanto personales como colectivos a trabajar en equipo, a promover la investigación, y a poner en marcha acciones innovadoras que han permitido el logro de objetivos.

c. Tipo de gestión de la calidad en valores y liderazgo.

Considerando los valores que se promueven y el tipo de liderazgo, de acuerdo a la tabla 11 se puede evidenciar que el 100% de directivos encuestados señala que se promueve la excelencia académica, capacitación continua, delegación de autoridad y hay vivencia de valores institucionales como personales; y en un 100% indica que las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir la institución siempre se adquieren de la experiencia y de la combinación de la práctica, teoría y reflexión.

Los docentes en un 70% señalan que se sienten comprometidos con la institución, que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades y que siempre mantienen un liderazgo de gestión administrativa y pedagógica. De igual manera un 80% indica que se promueven actividades en ámbitos deportivos, sociales, culturales con la participación de toda la comunidad educativa y que los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes.

La opinión de los estudiantes es, un 83% señala que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras un 90% también señala que la ética y valores se enseñan con el ejemplo.

De acuerdo a las declaraciones de los padres de familia, el 66,6% de padres de señalan estar completamente de acuerdo y un 33,3% de acuerdo en que los maestros mantienen contacto con padres de familia en cuanto a rendimiento académico, disciplina y que se interesan por los problemas de los estudiantes, que ellos como padres se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de autoridades y que la ética y valores los enseñan con el ejemplo; su compromiso se debe a que ven el trabajo de todos y la voluntad de trabajar armónicamente y que ello les mueve a unirse a este gran proyecto social.

En entrevista personal que se mantuvo con directivos, 5 preguntas fueron positivas y una respuesta débil justamente del rector del colegio; por lo que de acuerdo al liderazgo y valores que se promueven, ellos señalan que es un liderazgo democrático, participativo, intelectual y transformacional, el mismo que se evidencia en todas sus acciones y manifestaciones, y que estos están presentes en toda la comunidad educativa; entre los valores que se han desarrollado en la institución están:

Valores institucionales: Identidad, calidad de servicio, desempeño, trabajo en equipo, solidaridad, responsabilidad, compromiso.

Valores de directivos: confianza, respeto, honestidad, disciplina, compañerismo, ayuda mutua.

Valores en docentes: respeto, solidaridad, justicia, servicialidad, responsabilidad, puntualidad.

Estudiantes: compañerismo, disciplina, responsabilidad, solidaridad, justicia, honestidad, bondad. Respeto, puntualidad.

Lo que significa que la tarea de educar en valores está bien comprometida la escuela, sociedad y familia, cumplen su rol fundamental en la formación del ser humano, es así que dalia María Noboa y José Brito (2001: 60) consideran a un valor

como la diferenciación de actitudes, y que los buenos ejemplos acrisolan los principios, pero cuando son desfavorables hacen arraigar prejuicios que más tarde serán imposibles de eliminar.

Esas han sido las declaraciones de mayor influencia y que de acuerdo a la observación realizada durante los días de permanencia en la institución con motivo de aplicar los instrumentos se los ha evidenciado que son reales, se ve un liderazgo definido

De ello se puede deducir que la educación debe ser ante todo humanista, cumplir con la gran responsabilidad de lograr la formación integral del ser humano, ayudarles a formar su personalidad a través del ejemplo diario, aspecto que lo promueven día a día en la institución investigada.

Ahora bien, al hablar de liderazgo el cuerpo directivo como docente maneja un estilo de liderazgo bien definido, por lo que cualquiera que recuerda a Sydney Hook, planteó en una ocasión que cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los maestros, no de los métodos y técnica, no de su metodología de trabajo, lo que significa que la persona es la clave de la situación educativa, el que construye o destruye, el que forma o aniquila.

El liderazgo es la capacidad de desarrollar una visión global de la institución, de un trabajo en equipo y de la unión de esfuerzos para contribuir al proyecto común; de manera que el liderazgo transformacional del que señalan los encuestados y entrevistados lleva precisamente a consolidar lo que Randolph (2001:36) manifiesta, que siempre se disponen a escuchar con mentalidad abierta, fijarse a cómo dicen las cosas, respetar pausas, suministrar un feedback.

Es así, que de acuerdo a mi criterio la organización lleva implícito los valores, los que viven a través del ejemplo diario, y se ven reflejados en sus hábitos comportamientos; tienen un alto compromiso en la transformación de la institución, logrando con ello una buena convivencia y un clima organizacional favorables; buenos líderes que responden a exigencias curriculares a las innovaciones en procura de lograr la excelencia académica y administrativa.

En definitiva mantienen un buen estilo de gestión, excelente comunicación, hacen de la institución un todo y juntos de las manos caminan en pos de un ideal que es construir una sociedad nueva con hombres y mujeres dinámicos, participativos y aportadores de la soluciones a los problemas diarios.

En cuanto a las fortalezas y limitaciones

a. Relacionado a la estructura organizacional

- Buena comunicación y dialogo entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- las actividades son claras y bien planificadas
- Reuniones periódicas para hacer autoevaluación y emprender en planes de mejora
- Ejecución de programas sobre valores, escuela para padres, proyecto de tutoría apara estudiantes y padres de familia.
- Actividades de equipos de trabajo institucional (ETI) de acuerdo a descriptores y proceso de gestión

b. Relacionado a modelo de gestión:

- Autonomía para selección de actividades de aula
- Capacitación interna a docentes
- Puesta en marcha de proyectos de innovación curricular y otros relacionados a todos los procesos de gestión.
- Gestión del conocimiento, de la creatividad, de recursos y de promoción de cambio.

c. En relación al desarrollo de valores y liderazgo

- Sentido de identidad y de pertenencia
- Responsabilidad en el cumplimiento de tareas
- Puntualidad

Limitaciones

a. Relacionado a la estructura organizacional

- Número de alumnos muy bajo
- Escasez de oficinas para funcionamiento de equipos didácticos.

b. En relación al modelo de gestión

- Comunicación vertical de parte del directivo principal
- Resistencia al cambio por parte del directivo
- Directivo que coarta las ideas de los demás

c. En relación al desarrollo de valores y liderazgo

- Liderazgo autocrático del directivo (rector)
- Toma de decisiones apresuradas por parte del directivo sin contar con las sugerencia de los otros.

Para superar las debilidades encontradas, el directivo debe cambiar ese paradigma y unirse a las buenas causas, lo más saludable para la institución, y aunque los docentes, directivos han logrado ser más, unirse los que si desean trabajar, es necesario que todos se unan a esa propuesta de construir una nueva institución y una nueva sociedad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados se puede concluir que:

-El directivo debe tomar actitudes positivas tomando en cuenta el sentido de pertenencia, y así mantener una cultura donde los roles asumidos den como resultado un desempeño docente sin dificultades y un clima favorable para todos.

-El liderazgo como valor ético moral practicado por toda la comunidad, es la clave para incorporar la calidad como valor final a la cultura organizacional y a la vida democrática con la toma de decisiones participativa.

-Los resultados revelan que el modelo de gestión es de calidad, y contribuyen a la adopción de la eficiencia y eficacia de la gestión académica y administrativa de la institución.

-El liderazgo y modelo de gestión no se ha constituido como valor esencial, como modo preferente de comportamiento del rector, lo que influye en la convivencia, armonía y en la satisfacción de los demás.

-La existencia de poco alumnado en el establecimiento educativo afecta la imagen de la institución, por la falta de preocupación o falta de gestión de sus directivos para fomentar acciones que solucionen dicho problema.

6.2. Recomendaciones

-Robustecer el liderazgo y valores como valor instrumental en la gestión de la calidad a través de talleres dirigidos a directivos.

-Promover reuniones para entablar diálogos con la autoridad (Rector), para que los docentes expongan sus inquietudes y desacuerdos con la finalidad de mejorar la convivencia institucional y las relaciones laborales.

-Implantar un sistema de campaña publicitaria y estrategias a fin de incrementar el número de estudiantes en el colegio.

7. PROPUESTA DE MEJORA

COLEGIO NACIONAL “CURTINCAPAC”

PROPUESTA DE MEJORA

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DIFUSION DE LA
OFERTA EDUCATIVA DEL COLEGIO NACIONAL
CURTINCÁPAC, DE LA PARROQUIA CURTINCÁPAC
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012-2013”**

CURTINCAPAC – PORTOVELO- EL ORO

2011

DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN:	Colegio Nacional “Curtincápac”
DIRECCIÓN:	Curtincápac
PARROQUIA:	Curtincápac
PROVINCIA:	El Oro
TELÉFONO:	2964088
FAX:	2964088
SECCIÓN:	Diurna
MODALIDAD:	Mixta
NIVELES:	Básico y Bachillerato

7.1. Título de la propuesta

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DIFUSION DE LA OFERTA EDUCATIVA DEL COLEGIO NACIONAL CURTINCÁPAC, DE LA PARROQUIA CURTINCÁPAC DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012-2013”

7.2. Justificación

El éxito de una institución depende mucho de la calidad de gestión educativa, del liderazgo que se maneja y de los valores que se practican, por lo que es necesario que las organizaciones cuenten con las herramientas adecuadas para desarrollar los procesos de gestión, tanto a nivel organizativo como educacional y de esa manera lograr el reconocimiento.

La eficiencia, la eficacia y efectividad de las instituciones se logra por la creatividad y las estrategias implantadas, por el trabajo en equipo y la actividad diaria; por esto es necesario implantar un plan de gestión estratégica con las pautas necesarias para lograr este cometido, ya que muchas veces se tiene voluntad de trabajar, deseo de involucrarse en los cambios sin embargo no se sabe cómo hacerlo, cómo diseñar estrategias, o qué hacer; por esta razón la propuesta de mejora que se plantea como es el “Diseño de un Plan Estratégico de difusión de la oferta educativa” para elevar el número de estudiantes en el Colegio Curtincápac, es la oportunidad para emprender en un cambio en la organización, más aún cuando la debilidad más evidente es la disminución del número de alumnos, la misma que cada año es baja.

Esta propuesta pretende brindar un amplio abanico de opciones o estrategias a implantar para solucionar este grave problema, por lo que se pretende orientar a los directivos, a utilizar los instrumentos necesarios y emprender en el cambio; pretendemos que a través de las personas mejore la cultura, el estilo y por ende su calidad, ya que una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, sino más bien hacer las cosas correctas, siendo necesario repensar y aplicar estrategias que brinden mejores resultados.

La entrada en este nuevo siglo y el panorama cambiante de la ciencia y la tecnología, hace que las empresas educativas asuman el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito y atraer más usuarios; por ello considero la propuesta puesta a vuestra consideración permitirá incrementar el número de alumnos a la institución educativa, mejorar el estilo de gestión, definir un liderazgo acorde y vivir los valores de manera que la práctica pedagógica se vea favorecida con resultados exitosos, así los caminos a explorar llevarán a adquirir una verdadera identidad institucional, favoreciendo la educación de los estudiantes como la reconstrucción de la identidad profesional de los docentes.

Diseñar una institución diferente requiere iniciativas desde abajo con apoyos desde arriba, lo que implicaría que el directivo reconozca el peso de la tradición, la improbable eficacia de una gestión burocrática y débil a la vez y que se involucre en estos procesos de cambio que se pretenden implantar.

7.3. Objetivos de la propuesta

Diseñar de un plan estratégico de difusión de la oferta educativa del colegio nacional Curtincápac, de la parroquia Curtincápac durante el año lectivo 2012-2013”

Objetivos específicos

-Ofrecer estrategias para el posicionamiento de una nueva imagen, del plantel educativo

- Promover los servicios que ofrece la institución ante la comunidad educativa mediante actividades innovadoras.

-Socializar la propuesta mediante talleres para involucrar a todo el sector educativo.

7.4. Localización y cobertura

El proyecto se desarrollará en el colegio, tendrá cobertura a nivel de docentes, estudiantes y autoridades para la socialización y luego el área de influencia abarcará todo el cantón y será ejecutada por los miembros de la organización.

En cuanto al establecimiento de un canal de comunicación directa, se realizará los seminarios talleres y visitas a hogares del cantón Portovelo, para fines persuasivos; la acción de gestión estará intermediada con acciones internas y externas, como la publicidad a través de medios de comunicación.

7.5. Población Objetivo

Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

La institución va a contar con un plan de gestión que puede implantarlo fácilmente, con pocos recursos.

-Los estudiantes que por desconocimientos han estado planificando ir a otras instituciones.

-Los docentes y directivos que pueden emplear estrategias para la mejora institucional.

-Los padres de familia y comunidad que no ha conocido la misión, visión, fortalezas de la institución.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

Este plan será implantado en el mes de enero hasta el mes de marzo, debido que es la época donde el padre de familia escoge el establecimiento donde se educará su hija o hijo.

7.7. Actividades –Presupuesto

Cumpliendo con el objetivo general se ha planificado las siguientes actividades:

- Diseño de la propuesta
- Socialización con las autoridades
- Aprobación de la propuesta por parte de las autoridades
- Diseño de encuestas, afiches, trípticos y programas de difusión
- Ejecución de las actividades estratégicas de promoción y difusión de acuerdo al cronograma presentado
- Socialización de resultados de resultados.

PLAN DE ACCIÓN GENERAL

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	FECHA
Diseñar un Plan Estratégico de difusión de la oferta educativa creativo, para posicionar a la institución y lograr el incremento del número de estudiantes en el colegio Nacional Curtincápac.	Diseño de la propuesta.	Análisis de líneas de promoción y publicidad. Organización de ideas.	Autora del proyecto	Octubre 2012
	- Socialización con las autoridades y personal del colegio.	Permiso a autoridades, análisis de causas y efectos del bajo número de estudiantes, explicación de cómo mejorar, que hacer, cuando y con qué?	Autoridades Personal del colegio Autora del proyecto	Diciembre e Tercera semana 2012
	-Aprobación de la propuesta por parte de las autoridades	Análisis de la propuesta y de los recursos a invertir, firma de corresponsabilidad. Realizar gestiones ante organismos competentes, medios de comunicación y otros.	Autora Personal del colegio Personal de apoyo	Desde enero 2013
	-Diseño de las actividades estratégicas de promoción y difusión de acuerdo al cronograma presentado	Diseño de boletines, afiches, vallas, mensajes para radios. Filmación de spot publicitario. Visitas domiciliarias. Preparación de campañas, ferias y otros aspectos de consideración.	Comunidad educativa Autora del proyecto	Febrero 2013

	Ejecución de actividades de promoción y difusión de acuerdo al cronograma			Marzo del 2013
	-Socialización de resultados de resultados	Comprometimiento de seguimiento y análisis de resultados de la aplicación de la propuesta.		Mayo del 2013

DISEÑO DE LAS LINEAS ESTRATEGICAS DE PROMOCIÓN Y CAMPAÑA PUBLICITARIA

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Ofrecer estrategias para el posicionamiento de una nueva imagen, del plantel educativo	-Diseñar un spot publicitario.	Filmaciones de líneas de producción de la granja, de las labores que realizan los estudiantes, del proceso de venta de productos, opiniones de estudiantes y padres de familia y eventos. Hacer convenio con medio televisivo para su publicación.	1000,00
	-Diseñar una campaña publicitaria para medios de comunicación	Especificar las ventajas, servicios que ofrecen, proyectos en los que han emprendido, su calificación dentro de la evaluación institucional.	100,00
	Diseñar un plan de ferias para promocionar	Preparación de temáticas. Preparación de productos a ofrecer.	100,00

	<p>servicios.</p> <p>Elaborar un “boletín escolar”, Elaborar una valla publicitaria para colocar a la entrada del cantón Portovelo.</p>	<p>Preparación de stants. Invitaciones por diversos medios de comunicación.</p> <p>Recogimiento de todas las evidencias y trabajos realizados de las diferentes áreas, comisiones y plasmar en un documento informativo.</p> <p>Elaborar el eslogan que identifique a la institución. Buscar financiamiento para su diseño. Colocar en lugar estratégico.</p>	<p>200,00</p> <p>500,00</p>
<p>-Promover los servicios que ofrece la institución ante la comunidad educativa mediante actividades innovadoras.</p>	<p>Preparar seminarios talleres para la comunidad para dar a conocer las bondades que ofrece la institución.</p>	<p>Dar a conocer todas las actividades y fortalezas que posee.</p> <p>Ofrecerles ayuda y asesoría en el campo de acción del colegio. Completación de un documento de ideas, sugerencias que deseen sea aplicado en el colegio. Completación de encuestas.</p>	<p>100,00</p>

	<p>Elaborar un cronograma para participar en fiestas de los barrios y parroquias y ofrecer una hora de cultura, danza teatro, deportes.</p>	<p>Mostrar las competencias, talento y habilidades de los estudiantes en cultura, ciencia, deporte.</p>	<p>50,00</p>
	<p>Realizar programas de capacitación en diversas áreas, para la comunidad.</p>	<p>Elaborar y aplicar encuestas sobre necesidades de capacitación. Hacer invitaciones, publicar por la radio las invitaciones, brindar los seminarios de acuerdo a lo planificado. Entregar certificados o diplomas.</p>	<p>200,00</p>
	<p>Diseñar del material promocional para ofrecer en ferias.</p>	<p>Diseño de volantes: Gorras: en este se incluye como único elemento el logotipo de la empresa agropecuaria. Franelas Trípticos Carpetas Cartelera informativa: Módulos gratuitos Material didáctico Bocaditos Poner a la venta productos de la granja</p>	<p>1000,00</p>

Presupuesto

CONCEPTO	VALOR UNITARIO [USD]	CANTIDAD	SUBTOTAL [USD]
Spot publicitario y publicación en televisión	500,00	1	500,00
Campaña publicitaria para medios de comunicación	50,00	2	100,00
Plan de feria	100,00	3	300,00
Valla publicitaria	500,00	1	500,00
Informativo presentado en la radio	10,00	10	100,00
Seminarios talleres con la comunidad	50,00	2	100,00
Participación en fiestas	20,00	5	100,00
Programa de capacitación	100,00	3	300,00
Diseño de material promocional	1000,00	1	1000,00
Seminario de socialización de propuesta	100	1	100,00
		TOTAL	3100,00

Cronograma

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	CRONOGRAMA
<p>Ofrecer estrategias para el posicionamiento de una nueva imagen del plantel.</p>	<p>-Diseñar una campaña publicitaria para medios de comunicación</p> <p>Diseñar un plan de ferias para promocionar servicios.</p> <p>Elaborar un "boletín escolar"</p> <p>Elaborar una valla publicitaria</p>	<p>Filmación de todas las líneas de producción que poseen en la granja, Filmar labores, proceso de venta de productos, opiniones, eventos</p> <p>Especificar las ventajas, servicios que ofrecen, proyectos en los que han emprendido, su calificación dentro de la evaluación institucional.</p> <p>Preparación de temáticas.</p> <p>Preparación de productos a ofrecer.</p> <p>Preparación de stants.</p> <p>Invitaciones por diversos medios de comunicación.</p> <p>Recogimiento de todas las evidencias y trabajos realizados de las diferentes áreas, comisiones y plasmar en un documento informativo, informar a través de la radio en momento del noticiero.</p> <p>Elaborar el eslogan que identifique a la institución.</p> <p>Buscar financiamiento para su diseño.</p> <p>Colocar en lugar estratégico a la salida de Portovelo a Curtincápac</p>	<p>Enero, 2011 (dos meses)</p> <p>Marzo 2011</p> <p>Una vez por mes (2012) desde abril a diciembre.</p> <p>Mes de marzo (2012)</p>
<p>-Promover los servicios que ofrece la institución ante la comunidad</p>	<p>Seminario taller para la comunidad.</p>	<p>Hacer conocer actividades que realizan, servicios que prestan, fortalezas que posee.</p> <p>Ofrecer ayuda y asesoría en el campo de acción del colegio.</p> <p>Completación de documento de</p>	<p>Uno por trimestre (junio, agosto, noviembre del 2012)</p>

<p>educativa mediante actividades innovadoras.</p>	<p>Elaboración un cronograma para participar en fiestas de los barrios y parroquias.</p> <p>-Capacitación en diversas áreas, para la comunidad.</p> <p>Diseño del material promocional para ofrecer en ferias.</p>	<p>ideas, sugerencias. Completación de encuestas para conocer sus intereses.</p> <p>Mostrar las competencias, talento y habilidades de los estudiantes en cultura, ciencia, deporte.</p> <p>-Elaborar y aplicar encuestas sobre necesidades de capacitación. Hacer invitaciones, publicar por la radio las invitaciones, brindar los seminarios de acuerdo a lo planificado. Entregar certificados o diplomas.</p> <p>Diseño de volantes: Gorras: en este se incluye como único elemento el logotipo de la empresa agropecuaria. Franelas Trípticos Carpetas Cartelera informativa: Módulos gratuitos Material didáctico Bocaditos Poner a la venta productos de la granja</p>	<p>Mes de abril del 2011</p> <p>1 por trimestre mayo, agosto, octubre (2012)</p> <p>Mes de marzo (2012)</p>
<p>Socializar la propuesta con la comunidad educativa para su ejecución.</p>	<p>Seminario taller con personal del colegio</p>	<p>Sensibilización sobre necesidad de incrementar el número de estudiantes.</p> <p>Presentación de la propuesta.</p> <p>-Explicar de dónde procederán los recursos.</p> <p>-firma de convenio para la ejecución.</p> <p>-Distribución de responsabilidades</p>	<p>Febrero 2012</p>

Del plan general se detallarán las actividades a cumplir:

Primera actividad:

Diseño del plan de gestión creativa: Desde la primera semana de octubre durante con una duración de 20 horas.

Segunda actividad:

Socialización con autoridades del plantel en un seminario taller: mes de Diciembre con una duración de 4 horas

Tercera actividad:

Aprobación de la propuesta por parte de las autoridades: mes de diciembre con duración de dos horas

Cuarta actividad: ejecución de las actividades estratégicas; desde el mes de enero hasta octubre en vista que son actividades de ir las construyendo para a paso y de acuerdo con los recursos. Con una duración de 10 meses.

Indicadores de evaluación

Cantidad de estrategias aplicadas

Incremento de matrículas

Factores externos condicionantes

Colaboración de ciudadanía

Colaboración de medios de comunicación

Apoyo de autoridades y personal de la institución.

8. BIBLIOGRAFIA.

Almeida, Ruiz. A. (2010) guía didáctica de *Gestión del Talento Humano*, editorial UTPL, Loja

Álvarez Gálvez, L (2011) *Guía Didáctica sobre Toma de Decisiones*, Instructivo para la elaboración de tesis proyecto grado 1., UTPL, edit. UTPL. Loja Ecuador.

Ander-egg, E. y Aguilar, M. (2000), *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 18va edición ampliada y revisada, Editorial Lumen-Humanitas, Argentina, 127 pp.

Correa Jaramillo. Carlos, (2010), *Guía Didáctica Liderazgo, valores y educación*, editorial UTPL Loja, Ecuador.

Casado, J:M.(1998) *El papel del líder en los procesos de cambio*, cuadernos de gestión, editorial Refenfe, Madrid España.

Chiavenato,I.(1993) *Iniciación a la Administración General*, primera edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Giussani L.(2006) *Educación es un riesgo*, primera edición, editorial Universidad católica Sedes Sapientiae, Perú, 138 pp.

Herrera D. (2001), *Gerencia Integral, guía didáctica, Programa de Diplomado*, Editorial UTPL, Loja.57 pp.

Isaacs D.(1997), *Teoría y Práctica de la Dirección de centro educativos*, cuarta edición, Editorial Universidad de Navarra.S:A.EUNSA, España.

Gómez G -Pin J.(2000), *Dirigir es educar*, El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos, Editorial Mc Graw Hill, España

Guillén Parra, Guillermo (2006) *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, Editorial S.A. Madrid, España.

Koontz H y Wehrich H.(1999) , *Administration, una perspectiva global*, editorial Mc Graw Hill, Interamericana S:A, México.

Noboa D y Brito J. (2011). *Liderazgo y educación en valores*, Programa de Diplomado, editorial UTP, Loja, 82pp.

Martin Fernández E. (2001), *Gestión de Instituciones educativas Inteligentes, segunda edición*, Editorial Mc Graw Hill, España, 312 pp.

Mariño Navarrete H. (2001), *Gerencia de procesos, primera edición*, editorial Alfaomega, Colombia, 141pp. González A.(2000) *Gerencia del proceso administrativo*,

Tomado de: <http://www.genv.net/es-us/node/967>)

Tomado de: http://www.educacion.gov.ec/_upload/Fundamentos_pedagogicos.pdf
[Consulta: 12-01-2011]

9. APENDICES

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: Colegio fiscal "CURTINCÁPAC"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Portovelo

Parroquia: Curtincápac

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

.....

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

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

(especifique).....

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			

D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos			

	que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

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

Si ()

No ()

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

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

Sr. 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 una 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

ENCUESTA A DOCENTES

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Fiscal "Curtincápac"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Portovelo

Parroquia: Curtincápac

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

FOTOGRAFÍAS TOMADAS EN EL COLEGIO FISCAL TECNICO AGROPECUARIO “CURTINCÁPAC”

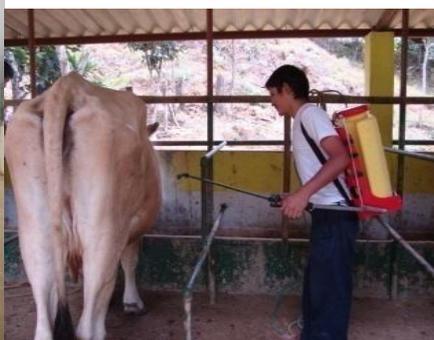
PERSONAL DOCENTE TRABAJANDO CONJUNTAMENTE CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN PROYECTOS COMUNITARIOS Y DE AYUDA SOCIAL



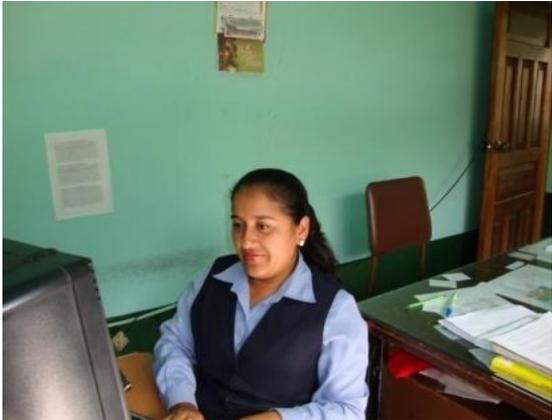
ESTUDIANTES TRABAJANDO EN JORNADAS DE VALORES EDUCATIVOS.



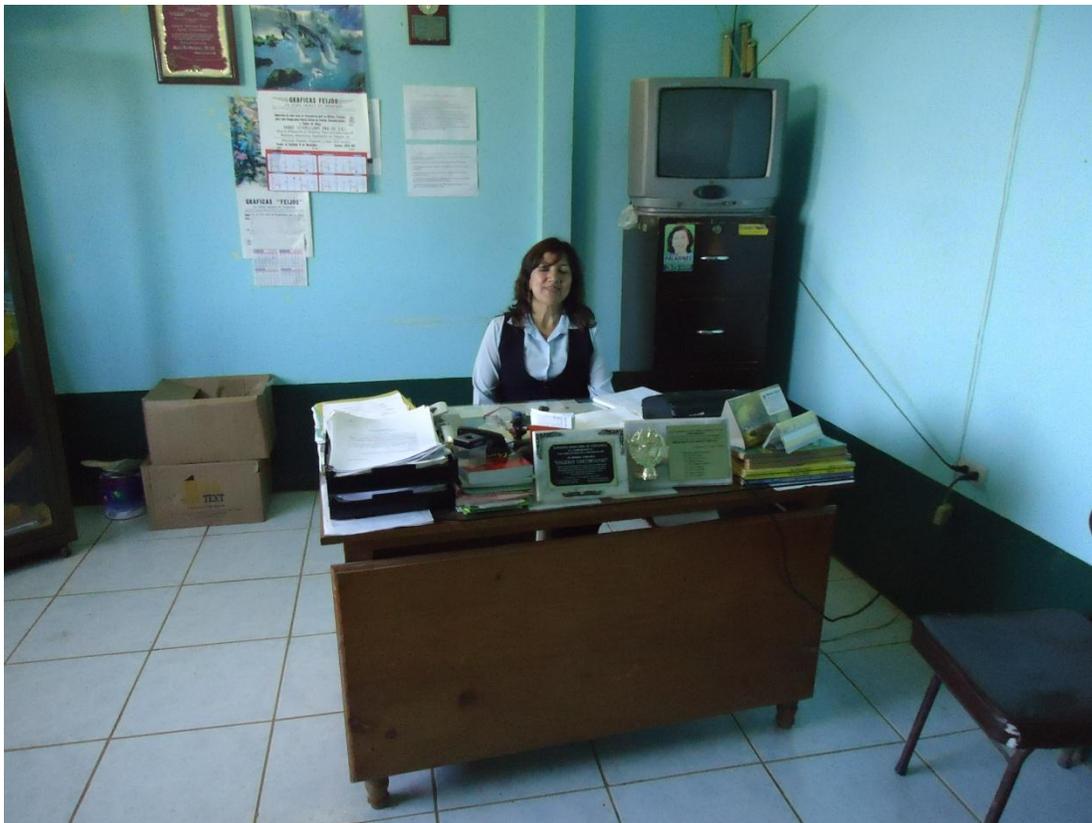
JUEGOS DEPORTIVOS, DANZAS CULTURALES, DESFILES Y GRANJA.



PERSONAL DOCENTE Y DISCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA



**VICERRECTORA DEL COLEGIO FISCAL TECNICO AGROPECUARIO
“CURTINCÁPAC”**



**MOMENTOS EN LOS QUE APLICABA LA ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL
PLANTEL**



Lcda. Paulina Morales

Estudiantes del 2do. De Bachillerato Especialidad aplicaciones Agropecuarias.

Estudiantes del Plantel que se aplicó la encuesta

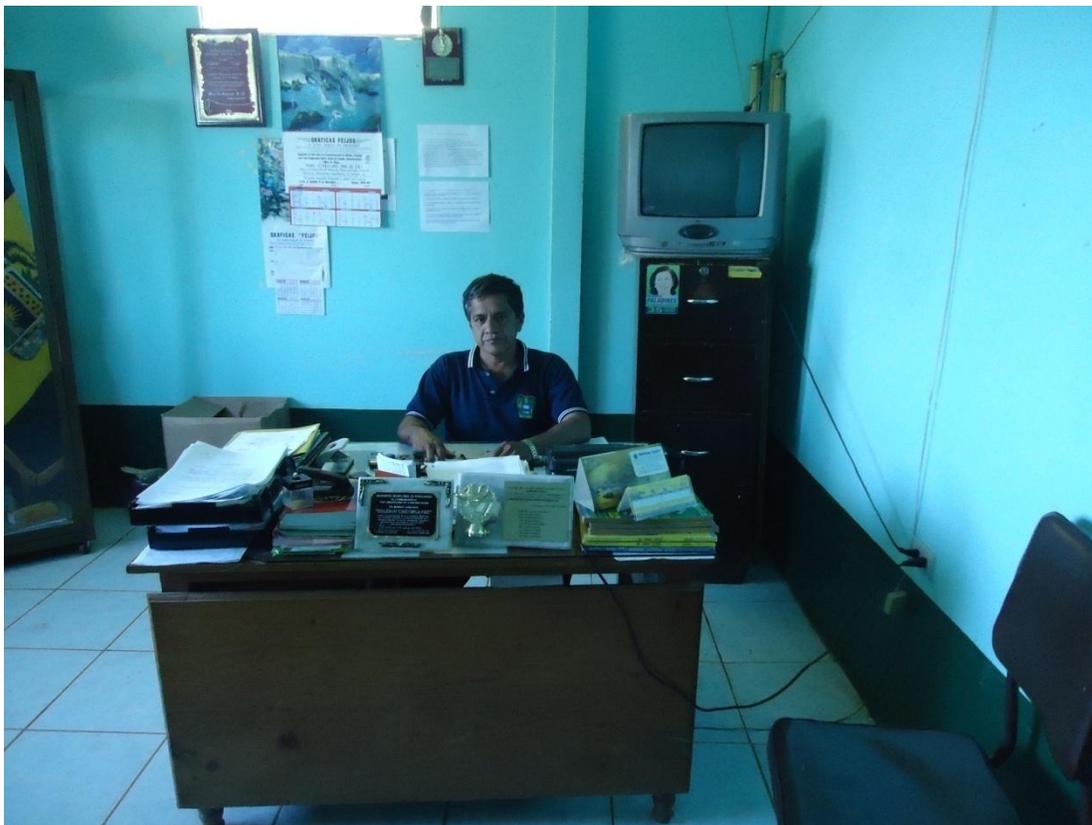


Lcda. Paulina Morales y Estudiantes del Plantel.

ESCUDO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



**RECTOR DEL COLEGIO FISCAL TECNICO AGROPECUARIO
“CURTINCÁPAC”**



Lcdo. Pedro Franco Jaramillo

Portovelo, 07-07-2011

Sr. Lcdo.

Pedro Franco Jaramillo

RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL "CURTINCAPAC"

En el Plantel.-

De mi consideración.

Por medio del presente, me permito dirigirme a usted, para muy comedidamente, solicitarle se digne autorizarme para poder realizar un trabajo de investigación que lo aplicaré en la Comunidad Educativa de su plantel (Directivos, Directores de Área, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia), entidad que usted tan acertadamente dirige.

El tema de la investigación es **"GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL TECNICO AGROPECUARIO "CURTINCAPAC"**. de la Parroquia Curtincápac, Cantón Portovelo, Provincia del Oro, la misma que me servirá para obtener el Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Por su gentil atención al presente, le expreso mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Lcda. Paulina Morales de Cabrera

MAESTRANTE