



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación General Básica Nº 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, en la sección Básica, durante el periodo 2011 - 2012”

TESIS DE GRADO

AUTORA:

De La Cruz Tomalá, Mariela Rubí, Ing.

DIRECTORA DE TESIS:

Hidalgo Tene, Mariela Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LA LIBERTAD

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Mariela Hidalgo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, en la sección Básica, durante el periodo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: De La Cruz Tomalá Mariela Rubí, cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Loja, septiembre 2012

.....
Hidalgo Tene Mariela Alexandra, Mgs.
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo De La Cruz Tomalá Mariela Rubí, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, septiembre 2012

De La Cruz Tomalá Mariela Rubí
092137449-2

AUTORÍA

Yo, Mariela Rubí De La Cruz Tomalá, autor del presente trabajo de investigación, expreso mi responsabilidad ante la elaboración de este informe, que los conceptos aquí mencionados fueron seleccionados con criticidad y que resultados vertidos son de carácter formativo y constructivo.

.....
De La Cruz Tomalá Mariela Rubí
CI. 092137449-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a las personas que estén interesadas e involucradas en el cambio e innovación para la reconstrucción una comunidad donde prevalezcan los valores. A los directivos de los centros educativos públicos y privados que requieran mejorar la gestión educativa que tienen a cargo.

De La Cruz Tomalá Mariela Rubí
092137449-2

AGRADECIMIENTO

Se agradece a las personas del centro educativo que brindaron la oportunidad y la información requerida para realizar este trabajo investigativo, a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a la directora de tesis que orientó el desarrollo de este informe; a mi novio y a la familia que con su apoyo moral mantuvieron la motivación para la culminación satisfactoria de este trabajo.

De La Cruz Tomalá Mariela Rubí
092137449-2

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



REPUBLICA DEL ECUADOR
Centro de Educación General Básica N° 5
"Carlos Espinosa Larrea"
 SALINAS – ECUADOR



El que suscribe, Lino Andrés Silvestre Reyes, director del Centro de Educación General Básica Carlos Espinosa Larrea.

CERTIFICA:

Que la señorita Ingeniera **De La Cruz Tomalá Mariela Rubí**, con cédula de identidad 092137449-2 realizó su trabajo investigativo tema "**Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración del Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, en la sección básica, durante el periodo 2011-2012**" con responsabilidad, honestidad y profesionalismo.

Aprovecho la ocasión para felicitarla por el esfuerzo contante para alcanzar un título superior, mismo que se constituye como un ejemplo para todo el personal que conforma esta institución educativa.

Es todo cuanto puedo testimoniar en honor a la verdad, pudiendo la persona interesada hacer uso del presente documento.



Salinas, 9 de agosto de 2012.

Atentamente,

Prof. Lino Andrés Silvestre Reyes
DIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión educativa	4
2.1.1 Concepto de gestión educativa	4
2.1.2 Importancia de la gestión educativa	5
2.1.3 Tipos de gestión	5
2.1.3.1 Gestión tecnológica	6
2.1.3.2 Gestión social	6
2.1.3.3 Gestión de proyectos	7
2.1.3.4 Gestión de conocimiento	7
2.1.3.5 Gestión ambiental	8
2.1.3.6 Gestión de estratégica	10
2.1.3.7 gestión educativa	10
2.2 Liderazgo educacional	12
2.2.1. Concepto	12
2.2.2. Tipos de liderazgo educacional y características	17
2.2.2.1. Liderazgo del educador	17
2.2.2.1.1. Autoritarismo	17
2.2.2.1.2. Lassiez – faire	17
2.2.2.1.3. Liderazgo democrático	17
2.2.2.2. Liderazgo educacional	18
2.2.2.2.1. Liderazgo instruccional	18
2.2.2.2.1. Liderazgo transformacional	20
2.2.2.2.1.1. Liderazgo transformacional en los estudiantes	20
2.2.2.2.1.2. Liderazgo transformacional en los docentes	21

2.2.2.3 Liderazgo pedagógico del director	21
2.2.3 Características de los tipos de liderazgo	22
2.3 Diferencias entre directivo y líder	24
2.4 Los valores y la educación	27
2.4.1 ¿Qué son los valores?	28
2.4.2 Valores específicos en el sistema educativo	29
2.5 Estrategias de capacitación	31
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Participantes	32
3.2. Materiales e Instrumentos	34
3.2.1 Instrumentos	34
3.2.2 Materiales	35
3.3. Método y procedimiento	36
3.3.1 Métodos	36
3.3.2 Procedimiento	37
4. RESULTADOS	38
4.1 DIAGNÓSTICO	38
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	38
4.1.1.1 El manual de organización	38
4.1.1.2. El código de Ética	41
4.1.1.3. El plan estratégico	43
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	43
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	44
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	44
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	44
4.1.2.1. Misión y visión	44
4.1.2.1.1 Misión	44
4.1.2.1.2 Visión	45
4.1.2.2. El Organigrama	45
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	46
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	46
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	47
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores	47

4.1.3. Análisis FODA	47
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	47
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	47
4.1.3.3 Matriz FODA	48
4.2. Resultados de tabulación de muestra y de encuestas y entrevistas	50
4.2.1 Resultados de muestra	50
4.2.1.1 Personal directivo por sexo y edad	50
4.2.1.2 Personal docente por sexo y edad	51
4.2.1.3 Población estudiantil por sexo y edad	52
4.2.1.4 Población de padres de familia	52
4.2.2 Resultados de encuestas	54
4.2.2.1 De los directivos	54
4.2.2.2 De los profesores	70
4.2.2.3. De los estudiantes	73
4.2.2.4. De los padres de familia	77
4.2.2.5. Matriz de problemáticas	81
5. DISCUSIÓN	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	88
6.1 Conclusiones	88
6.2 Recomendaciones	88
7. PROPUESTA DE MEJORA	90
7.1. Título de la propuesta	90
7.2. Justificación	90
7.3. Objetivos de la propuesta	90
7.3.1 Objetivo general	90
7.3.2 Objetivos Específicos	91
7.4. Actividades	91
7.5. Localización y cobertura espacial	94
7.6. Población Objetivo	94
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	94
7.8. Presupuesto	95
7.9. Cronograma	96
7.10 Resultados esperados	96
7.11 Impacto de la propuesta	97

8. BIBLIOGRAFÍA

99

9. APÉNDICES

103

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1: Características de los tipos de liderazgo	22
Tabla 2: Determinantes de los tipos de liderazgo educativo	23
Tabla 3: Componente o enfoques que caracteriza al directivo líder	26
Tabla 4: Recursos materiales	35
Tabla 5: Recursos intangibles	35
Tabla 6: Matriz FODA	49
Tabla 7: Personal directivo	50
Tabla 8: Población del Personal directivo por sexo	50
Tabla 9: Población del Personal directivo por edad	50
Tabla 10: Personal docentes por sexo	51
Tabla 11: Personal docentes por edad	51
Tabla 12: Docentes de la Provincia de Santa Elena por sexo	51
Tabla 13: Población estudiantil por sexo	52
Tabla 14: Población estudiantil por edad	52
Tabla 15: Población de padres de familia por sexo	52
Tabla 16: Población de padres de familia por edad	53
Tabla 17: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	54
Tabla 18: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	55
Tabla 19: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	56
Tabla 20: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	57
Tabla 21: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	58
Tabla 22: La administración y liderazgo del centro educativo	59
Tabla 23: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	60
Tabla 24: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	61
Tabla 25: Organismos que integran la institución	62
Tabla 26: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	63
Tabla 27: Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Tabla 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla 29: Material de planificación educativa	67

Tabla 30: Resultados de la encuesta a docentes	70
Tabla 31: Resultados de la encuesta a estudiantes	73
Tabla 32: Resultados de la encuesta a padres de familia	77
Tabla 33: Matriz de problemática	81
Tabla 34: Cuadro de actividades de la propuesta de mejora	91
Tabla 35: Actividad 1	92
Tabla 36: Actividad 2	93
Tabla 37: Actividad 3	93
Tabla 39: Detalle del presupuesto	95
Tabla 40: Cronograma.	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los gestores y su importancia en la gestión	5
Figura 2: Instrumentos de la gestión ambiental	9
Figura 3: Características del liderazgo transaccional	23
Figura 4: Características del liderazgo transformacional	23
Figura 5. Organigrama estructural del CEGB CEL	46
Figura 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	54
Figura 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	55
Figura 8: Las tareas de los miembros de la institución	56
Figura 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	57
Figura 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	58
Figura 11: La administración y liderazgo del centro educativo	59
Figura 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	60
Figura 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	61
Figura 14: Organismos que integran la institución	62
Figura 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	63
Figura 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Figura 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Figura 18: Material de planificación educativa	67
Figura 19: Resultados de la encuesta a docentes	71
Figura 20: Resultados de la encuesta a estudiantes	74
Figura 21: Resultados de la encuesta a padres de familia	78

RESUMEN

Este documento contiene la investigación con el tema Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, en la sección Básico, durante el periodo 2011 – 2012, cuyo propósito fue analizar el nivel de la gestión educativa y la búsqueda de mejoras contribuyendo a elevar la calidad de la educación en el centro.

La investigación realizada fue descriptiva, exploratoria, aplicada y documental donde se aplicaron técnicas de recolección de datos concretos y precisos, entre las cuales se puede mencionar: fichaje observación, cuestionario, encuestas, entrevistas y la observación de campo.

La cuantificación y análisis de los datos determinó que falta la capacitación en los docentes y directivos en cuanto a liderazgo transformacional, estrategias de comunicación y uso de las tecnologías de la información y comunicación ocasiona baja calidad del servicio educativo y la insatisfacción de los miembros de la comunidad.

Del problema expuesto se plantea diseñar un programa de mejoramiento de la gestión educativa mediante estrategias de capacitación en liderazgo transformacional dirigida a los directivos y docentes del centro educativo.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad de educación para muchos implica desarrollar un ambiente de trabajo en las instituciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos, tales como Gestión, Liderazgo y Valores, conceptos que al practicarlos en la administración de las organizaciones educativas son capaces de promover la formación sostenible y la calidad de vida de los estudiantes, profesores, funcionarios administrativos y padres de familia, es decir, de los miembros de la comunidad educativa.

La institución educativa en el cual se desarrolla la investigación posee varias debilidades en cuanto a la gestión educativa, es preocupante que siendo una institución pública no se haya hecho ningún plan de mejoramiento en años anteriores para mejorar la labor educativa.

Por ello, la investigación que aquí se propone “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, en la sección Básica, durante el periodo 2011-2012”, es de vital importancia porque va orientado a analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores y principios personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la institución educativa.

Existen otros propósitos en esta tesis como el investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, que descubra y ponga en manifiesto una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre estos términos referidos y posteriormente determinar los roles y liderazgo de los directivos y docentes, en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas, así como también reflejar un buen trabajo en la ejecución de los proyectos asignados como escuela del buen vivir.

Este estudio resulta metodológica y políticamente factible ya que existen muchos fundamentos teóricos que dan soporte a esta investigación con referencia a lo siguiente: práctica de una gestión eficiente y efectiva con enfoque de liderazgo servidor y vinculada con valores en la educación, cuyos únicos beneficiarios son los estudiantes que tendrán una formación integral de calidad con calidez.

Los docentes y directivos gozarán de un buen clima laboral que permita mejorar su desempeño profesional y personal, los padres de familia estarán satisfechos del servicio educativo que brinda la institución a sus representados.

El objetivo general es 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 centro educativo. Los objetivos específicos son:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y de gestión de la calidad en valores, mediante la lectura de textos con respecto al tema.

Identificar una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro de educación básica.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del centro de educación básica, a través del estudio FODA y la situación actual de la institución.

Elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa, con responsabilidad.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro de educación básica.

Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en la institución educativa donde se desenvuelven los profesionales en estudio de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El presente trabajo fue factible ya que los instrumentos y métodos de recolección de datos fueron los óptimos porque se obtuvo información útil que permitió conocer la situación real de la institución, los actores de la comunidad también brindaron su colaboración en dar la información oportuna y veraz, así como también se obtuvo los documentos de planificación del plantel.

Este documento consta de:

Marco teórico en el cual se encuentra descrito los fundamentos teóricos que son base para este estudio en cuanto a estilos de gestión, liderazgo transformacional, valores y estrategias de capacitación a los docentes.

En la metodología se detalla los métodos, instrumentos, técnicas y materiales utilizadas para la recolección de datos precisos que permitieron dar el soporte a este trabajo investigativo, además presenta la población utilizada en este estudio.

La parte del diagnóstico contiene la identificación de los diferentes escenarios en cuanto a gestión, liderazgo y valores encontrados en la institución educativa así como la discusión, conclusiones y recomendaciones vertidas.

Finalmente se presenta una propuesta de mejora que tiene base en el diagnóstico real encontrado en el centro educativo, las actividades planteadas están orientadas a reformar la gestión administrativa de la institución.

Se invita a usted señor lector a analizar este documento cuyo estudio puso en manifiesto la utilización de estrategias de capacitación en liderazgo transformacional al personal directivo así como a los docentes del plantel.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto de gestión educativa

Gestión se puede definir de muchas maneras diferentes. En el sitio web de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile (2008: www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gesti%F3n%20Educativa.ppt – Sept. 12, 2011) muchos autores destacados sobre el tema han definido el término "gestión", algunas de estas definiciones se reproducen a continuación.

De acuerdo con (John FM), "Gestión se puede definir como el arte de obtener los máximos resultados con un mínimo de esfuerzo a fin de asegurar la máxima prosperidad y felicidad tanto para el empleador y el empleado y dar al público el mejor servicio posible".

En palabras de (Kimball y Kimball), "Gestión abarca a todos los deberes y funciones que corresponden a la iniciación de una empresa, su financiación, el establecimiento de todas las principales políticas, la provisión de todo el equipo necesario, el esbozo de la forma general de la organización en que la empresa va a operar y la selección de los funcionarios principales. El grupo de funcionarios en el control primario de una empresa que se conoce como gestión".

En palabras del inglés como lengua extranjera (Brech), "La gestión es una responsabilidad que implica el proceso social para la planificación efectiva y económica y la regulación de las operaciones de una empresa, en cumplimiento de un objetivo o tarea, esa responsabilidad en materia de: (a) evaluación y de decisión en determinación de los planes y en el uso de datos para controlar el rendimiento y progreso de los planes, y (b) "la orientación, la integración, motivación y supervisión del personal que componen la empresa y llevar a cabo sus operaciones.

De las definiciones antes mencionadas por John, Kimball y Brech se concluye que gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos que dispone. Esta, representa una técnica de extracción de trabajo de los demás de una manera integrada y coordinada para la realización de los objetivos específicos a través del uso productivo (eficiente y eficaz) de los recursos tangibles e intangibles.

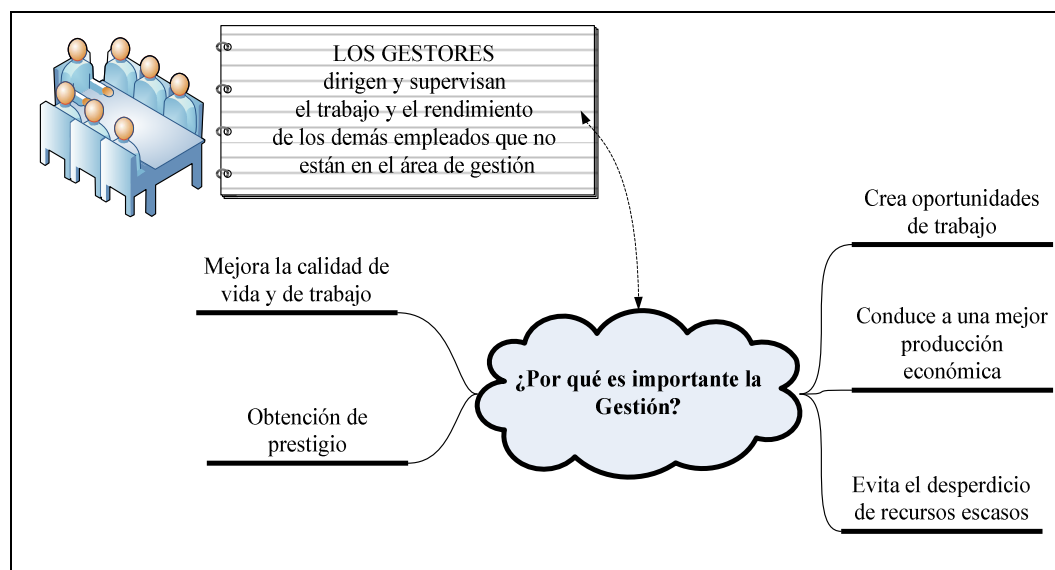
Con una adecuada gestión en la organización se logra los objetivos establecidos a saber, por ejemplo en el ámbito educativo se logrará brindar servicios deseados por la comunidad y entorno, los mismos que resultan ser totalmente satisfactorios.

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

La gestión se ha convertido en un proceso importante en cualquier tipo organización, por lo tanto una gestión eficiente en un centro educativo conduce a una mejor producción económica utilizando de manera eficiente los recursos escasos para lograr alcanzar los objetivos institucionales y por ende el prestigio deseado.

Una gestión efectiva también mejora la calidad de vida en la comunidad educativa y de alguna manera en sus clientes indirectos creando oportunidades de empleo que generan ingresos en la comunidad; para esto es necesario contar con los gestores o directivos que son las personas que asumen la responsabilidad principal para la realización del trabajo integral en una organización.

Figura 1. Los gestores y su importancia en la gestión



Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

2.1.3. Tipos de Gestión

En el entorno o sociedad se puede observar que existen variedad de organizaciones o empresas que brindan diferentes servicios en los distintos ámbitos; por eso de igual manera existe un tipo de gestión para cada ámbito que permitirá lograr objetivos de la manera más eficiente.

2.1.3.1. Gestión tecnológica

Kanz and Lam (1996: 67), conciben a la gestión tecnológica como "una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios". Mientras otros, como el National Research Council de E.U., considera "es un integrado de conocimientos de ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización" (Khalil, 1998).

En conclusión de lo expuesto se argumenta que la gestión tecnológica es el proceso de adopción de conocimientos y ejecución de decisiones sobre las estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología para brindar a la sociedad servicios y productos de calidad.

2.1.3.2. Gestión social

Cátedra UNESCO (2001): el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en el espacio que dedica a la Cátedra UNESCO en su portal web, define así a la gestión social "el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad social"

Por lo anteriormente dicho se destaca que el proceso como tal implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite influir en los procesos de la toma de decisiones dentro del espacio política y social.

Gestión social (2000: 89), Interconexión Eléctrica (ISA), empresa colombiana de servicios públicos da la siguiente definición de gestión social, "Es la construcción de espacios de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, a través de un conjunto de acciones, focalizadas en los subgrupos: sociedad en general; sociedad regional; comunidades; centros educativos, de investigación y desarrollo tecnológico".

Considerando las palabras de la UNESCO y de ISA se concluye que gestión social es un proceso sistémico e integral de acciones y toma de decisiones que incluye fases desde el estudio, análisis y comprensión de un problema focalizado en la sociedad o comunidad, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

2.1.3.3. Gestión de proyectos

El libro de la Dirección de Proyectos (PMBOK ®), elaborado por el Project Management Institute (PMI ®), se extrae la siguiente definición "Gestión de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. El Director del Proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. " (PMBOK ® Guide, 2004, sección 1.3).

En conclusión la gestión de proyecto es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos tangibles e intangibles para cumplir con los objetivos y criterios de éxito de los proyectos; por lo que hacer una buena gestión de proyectos permite concretar todo el trabajo que se ha planificado y requerido dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Hay que saber que un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres "restricciones" principales: Tiempo, Presupuesto y Alcance.

2.1.3.4. Gestión de conocimiento

North K. & Rivas R. (2008: 45), expone que "gestión de conocimiento tiene como objetivo aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica".

En base a North que fundamenta este concepto se opina que la gestión realizada en una organización orientada hacia el conocimiento tiene base en el recurso *saber* para aumentar la eficiencia y renovar la calidad de la misma, generando *saberes* en base a las informaciones y transformando éstos en ventajas competitivas sostenibles que llegarán a ser ponderables.

Bill Gates (1999: 56), dice "La gestión de conocimientos no es más que gestionar los flujos de la información y llevarla correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible de hacer algo con prontitud". Aquí se pone en manifiesto que el gestionar el conocimiento es un proceso importante ya que los datos o información recolectada y procesada permitirán tomar decisiones de manera oportuna y eficaz.

Molina J.L. (2002: 66), expone, “¿A qué nos referimos cuando hablamos de gestión de conocimiento?, Cuando utilizamos esta expresión a menudo combinamos tres acepciones diferentes: a) La valoración del Know – how de las empresas, (...) capital intelectual, b) El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo y c) La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y al acceso al conocimiento que generaba la organización.”

Laudon y Laudon (2003: 132), proporciona una breve pero esclarecedora definición de gestión del conocimiento: “Es un conjunto de procesos de una organización para crear, obtener, mantener y aplicar el conocimiento en la organización”.

Se está en total acuerdo con Molina y Laudon por lo que se expresa que la gestión de conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones cuyo proceso es la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de esta manera esa colección de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para el talento humano de la organización.

También se puede agregar que la gestión de conocimiento es la administración de los talentos y capacidades intelectuales de los colaboradores de una organización de manera que apoyen la misión de la empresa con eficiencia.

2.1.3.5. Gestión ambiental

Ortega & Rodríguez (1994: 85), definen Gestión Ambiental “Conjunto de actuaciones necesarias para llevar a cabo la política medio ambiental, o dicho de otra manera para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible, todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condiciona ese objetivo”.

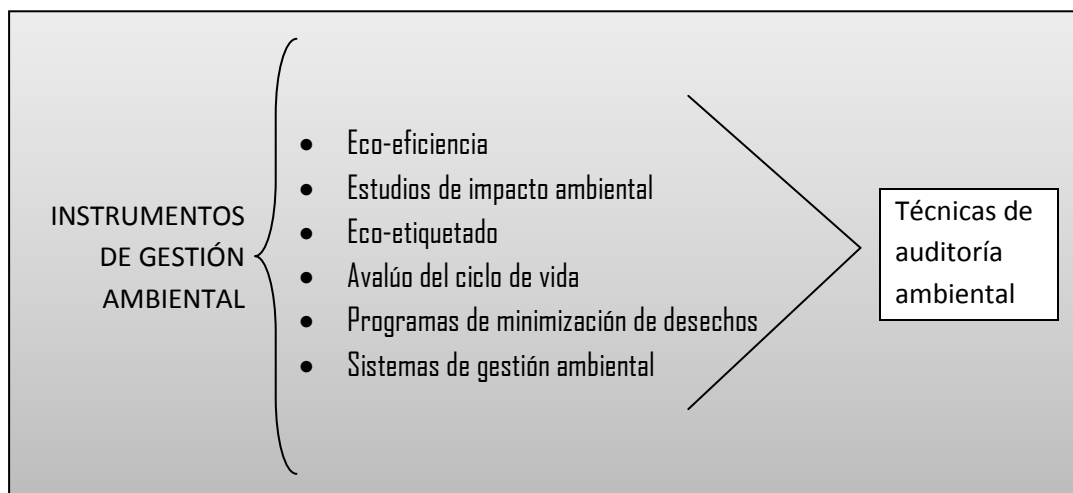
Cabe recalcar que el capital ambiental en la actualidad es un elemento fundamental y muchas personas hacen gestiones para mantener una cultural ambiental digna. Por ejemplo ahora tenemos el Proyecto del Yasuní-ITT, donde se está realizando la respectiva gestión para que el Estado ecuatoriano se comprometa a mantener indefinidamente sin explotar las reservas petroleras del campo ITT en el parque nacional Yasuní.

Este parque está en el centro de una zona privilegiada, en donde los anfibios, los pájaros, los mamíferos y las plantas vasculares alcanzan una diversidad máxima en Sudamérica; este proyecto quiere garantizar la conservación de su biodiversidad y el respeto por los pueblos indígenas en estado nativo que lo habitan.

Conesa V. & Ripoll (1997: 60), exponen que la Gestión del medio ambiente “comprende un conjunto de actividades, medios y técnicas tendientes a conservar los elementos de los ecosistemas y las relaciones ecológicas entre ellos, en especial cuando se producen alteraciones por impacto del hombre”. Entonces se argumenta que la gestión ambiental fomenta la idea de conservar el medio ambiente de manera equitativa para tener mejores condiciones de vida y evitar el daño a la naturaleza.

Cordero M.B. (2004: 61), expone la siguiente figura de los instrumentos en la gestión ambiental.

Figura 2: Instrumentos de la gestión ambiental – Camino al desarrollo sostenible



Elaborado por: Marta Blanca Cordero (pág. 61).

Cordero M.B. (2004: 71), indica “los sistemas de gestión ambiental son implementados por compañías que quieren asegurar la mejora de su desempeño ambiental a través del tiempo. Los sistemas cubren las responsabilidades y tareas de todas las personas en la organización. A través de un sistema totalmente integrado, el cual es comprensivo, entendible y abierto, la degradación ambiental puede evitarse”.

Haciendo la reflexión debida se expone que es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible; la gestión

ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.3.6. Gestión estratégica

Moore M. (1999: 16), explica que “la gestión estratégica es un instrumento para definir el valor de la actividad organizativa y la gestión política, como principio”.

Arellano D. (2004: 21 y 22), dice “la gestión estratégica es una técnica que busca encontrar relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado”.

De lo dicho por Moore y Arellano se argumenta que la gestión estratégica servirá como herramienta para el diseño estratégico de las situaciones futuras deseadas en la organización y su entorno para el logro de objetivos organizacionales alineados con la misión y visión de la entidad.

2.1.3.7. Gestión educativa

Gálvez L. & Aguilera J.C. (2000: 9), explican “La escuela son personas. Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para - formando equipo con sus colegas – poder ofrecer lo mejor de sí mismo a los niños, niñas y jóvenes y señoritas – en definitiva – a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad y con virtudes”.

Las instituciones educativas necesitan alinear la gestión con base en el liderazgo para que los miembros del centro educativo tengan la capacidad y afán de servicio, demuestren su desarrollo profesional, personal e interpersonal en el entramado social de sus relaciones; porque existe la necesidad de mejorar la vinculación con las familias, es decir con los padres que son los primeros y principales educadores de sus hijos.

Los centros educativos necesitan además comprometer a los estudiantes de su propia mejora y en la ayuda a sus iguales, fomentar la participación responsable, la colaboración, la iniciativa, la solidaridad, de modo que se pueda hablar de la institución como una comunidad de personas, como una comunidad moral.

Rattray L. & Parrott J. (1950: 24), exponen que “El término administración educativa, en el sentido que tradicionalmente se le ha venido dando, supone la existencia de una teoría o ciencia de la administración, basada en una serie de leyes universales aplicables a todo tipo de organización, por lo que la administración educativa, no es sino una aplicación concreta de esas leyes”

Si Rattray y Parrot exponen que es una aplicación de leyes, es conveniente decir que en la actualidad existen varias leyes que dan el soporte a la educación como es la Ley Orgánica Intercultural, la Ley Defensora de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, La Ley de Educación Superior, La ley de Escalafón y Magisterio, en fin un conjunto de reglamentos que norman la gestión educativa para orientar la administración de los centros educativos y así alcanzar los objetivos.

Campbell (1977: 35), decía que “la administración educativa es antes que nada un campo de prácticas que muchos han convertido en un campo de estudio (...) Muchos docentes (...) se dieron cuenta de que el conjunto de conocimientos que se había desarrollado se hallaba, normalmente, muy alejado de la realidad, y era de fácil aplicación al trabajo concreto del administrador”.

Taylor (1976: 43), considera que “las técnicas de gestión pueden incitar a las personas a comportarse de una forma en algún sentido contrapuesta a determinados valores educativos fundamentales. Puede darse el hecho de que el administrador educativo se arrogue el papel de ejemplar de esos valores educativos fundamentales, más que el de facilitador del aprendizaje o de agente socializador”.

Considerando lo expuesto por Taylor entonces se puede expresar que aquellas personas, en este caso educadores, que quieren ejercer un cargo de directivo debe competir o concursar demostrando ser competitivos profesionalmente para llevar a cabo la gestión educativa de un grupo determinado de personas.

También es necesario tomar en cuenta las relaciones que se dan entre quienes conforman la comunidad educativa, estas no son unas relaciones puras, sino que siempre se ven mediatizadas por las responsabilidades profesionales y por el deber de la comunicación de conocimientos y de habilidades; motivo por el cual la autoridad del director debe tener base en un perfil que corresponda a características de liderazgo, gestor proactivo y dinámico para que pueda alcanzar resultados efectivos su gestión administrativa.

Ibarrola M. (1999: 23), en su ensayo explica: “El propósito de sustituir el término administración educativa por el de gestión, no es otro que el de “proteger el carácter eminentemente formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en la educación para diferenciarlos de los procesos propios de una línea de producción”.

Hay que decir que la gestión de la educación se refiere a la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y sobre todo válidas que permitan lograr los resultados buscados, es decir, consiste en la manera como se administran los insumos en proceso educativo en el sentido más notable e íntegro.

Rojas J.M. (2006: 136), dice “Una determinada capacidad de gestión puede ser útil, pero un administrador educativo debe obligarse profesionalmente por un conjunto de valores y principios, y no por una institución particular a la que en un momento dado esté adscrito”. Dicha obligación se confirma que la gestión educativa debe ser una actividad responsable, práctica, donde la toma de decisiones es importante.

Ahora bien para este estudio se procede a conceptualizar a la gestión educativa como la forma en que el centro educativo crea una serie de condiciones que pueden favorecer la educación, tomando decisiones que afectan a los miembros de la institución, en la estructura general de la educación formal, planes, programas de estudio y su organización interna.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Cuando se habla de liderazgo se tiene la idea y se hace referencia a personas que tienen cualidades y habilidades extraordinarias y que ocupan cargos importantes en una organización, al hablar de liderazgo en el ambiente educativo es hacer referencia a comunidades educativas donde sus miembros propician el logro de las metas comunes a través del ejercicio de la participación y del compromiso solidario.

Ferreira (1990: 31), planteaba "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado". Esa falta de preparación, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo conlleva a los gerentes a limitar su accionar a los aspectos administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que la institución puede tener.

King (2002: 63) explica “La función liderazgo instructivo se inscribe en un contexto en constante cambio, al servicio de estudiantes mayores y más diversas necesidades, de la que se espera mejoras más rápidas con menos recursos disponibles”.

Actualmente el sistema educativo se encuentra en proceso de cambio donde las innovaciones que se plantean afectan a diferentes ámbitos relativos a la Organización y la Estructura de la Educación primaria, secundaria, universitaria y al modelo de educación (presencial o abierta) de las instituciones educativas con el propósito de brindar una educación de calidad.

No es lo mismo dirigir una institución educativa en la cual una comunidad homogénea solo exige la transmisión de conocimientos básicos para la integración en un contexto local/nacional apenas cambiante, que dirigir una institución educativa cuya comunidad diversa está rodeada de una política de estándares que exige la integración y la participación de sus miembros y, además la preparación adecuada para un contexto mundial que cambia rápidamente.

Por este motivo la administración y la investigación educativa insiste en la *instauración de un liderazgo* potente en los centros educativos como elemento básico para su mejora y calidad del servicio brindado al entorno.

Benham & Napier (2002. 24), exponen que “Las teorías occidentales del liderazgo tienden a centrarse exclusivamente sobre un individuo, el líder, que actúa de tal modo que influye en los demás (seguidores), para cambiar sus actitudes y/o conductas”.

Aguilera J.C. (2004: 44), en su libro de Gestión humanista indica que “En el ámbito educativo el liderazgo escolar ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en relación con los buenos resultados de las escuelas. (...) se relaciona con la capacidad de inspirar y guiar a personas o grupos, despertando entusiasmo en la consecución de una misión y visión compartidas, orientando el desempeño y guiando con el ejemplo”

En el ámbito educativo, el autoritarismo y la arrogancia con tal de conseguir buenos resultados académicos pueden llegar a la discriminación de los miembros de la comunidad educativa, pasar por alto los valores y principios institucionales que conlleva al descontento de los miembros, anulando la misión del centro educativo.

Los directivos deben tener una preparación con bases en el liderazgo para tener la capacidad de dirigir, de poder influenciar con sus acciones en los miembros de la comunidad educativa y obtener el reconocimiento de su accionar por parte de quienes son dirigidos, ya sean profesores, alumnos y demás personal que colabora.

Por tal motivo aquella persona que llegase a tener un cargo de directivo tiene que dirigir su visión hacia los intereses del grupo o comunidad educativa y del entorno o de la sociedad en que el grupo está inserto; de ahí que se define a las organizaciones educativas como personas sirviendo a personas a través liderazgo servicial.

Esto, hace llegar a la reflexión, que no es posible llegar a ser líder, si no hay ese don de servicio y el afán de cooperar con los demás, porque primero hay que saber guiar con el ejemplo, con el trabajo cooperativo para orientar las actividades del equipo de trabajo en el centro educativo logrando el alcance de los objetivos. Por lo tanto no se trata de tener autoridad, si no de serlo mediante el ejemplo con base en la propia dignidad personal y de la función que ejerce, en la firmeza y energía que proviene de la convicción y autodominio, en la bondad y el amor que originan la confianza y la responsabilidad.

Slater (2000: 77), en su ensayo expone su criterio del ejercicio gestor en las instituciones educativas en cuanto al liderazgo que dice “La función principal del líder, de todo liderazgo, es traer unidad y propósito a la acción colectiva. (...) Las sociedades modernas y la modernidad están caracterizadas por la especialización y la fragmentación. La diferenciación, no la integridad, es la tendencia dominante, por lo tanto el ejercer el liderazgo como fuerza integradora es particularmente difícil (...)”.

La persona como tal es una unidad, un ser integro, por lo tanto, la educación como el liderazgo debe ser una fuerza integradora en el mundo. El liderazgo debe funcionar y lograr la integración y unidad; por ello es necesario fomentar y dotar a las personas de cinco cualidades importantes: la autonomía, el pensamiento de orden superior, la solución de problemas, la transferencia de conocimientos y la cooperación, las mismas que permiten el desarrollo como seres humanos íntegros para el desarrollo político y económico al que se aspira, tal cual lo sugiero Slater.

La autonomía involucra la integración de la libertad y la responsabilidad creando equilibrio de disposición al retar a la autoridad, manteniendo un aprecio por ella, es

decir tener capacidad de analizar las alternativas que los directivos exponen y dar nuestro mejor aporte ya sea refutando con el respectivo soporte o aprobando la decisión considerando y respetando la jerarquía que se tiene en la institución.

El pensamiento de orden superior involucra la integración de hechos en esquemas complejos, es decir que siempre es necesario procesar la información con modelos y así tener resultados que permitirán escoger la mejor solución con los requerimientos exigidos; con respecto a los esquemas pues se indica que al procesar los datos es recomendado utilizar gráficos para un mejor análisis.

La solución de problemas nos permite eliminar la diferencia entre la situación real y la situación deseada por la institución, lo que conlleva a que los directivos y demás participantes tomen las decisiones adecuadas para resolver problemas sin dejar a un lado valores.

Es importante saber cómo el ser humano transfiere conocimientos, esta cualidad nos permite exponer y transmitir de manera asertiva y eficaz lo que sabemos a través de diferentes escenarios, recuerde que esto es parte de la gestión de conocimiento que se expuso anteriormente.

La cooperación o trabajar en equipo permite vencer la fragmentación que caracteriza actualmente a la sociedad; el líder debe lograr la adhesión de los demás miembros para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Gago F.M. (2006: 16 y 17), dice “Solo con su desempeño se podrá mantener y mejorar un nivel aceptable de eficacia y operatividad educativa. Los profesores representan un papel primordial en el desempeño del liderazgo educativo, bien desempeñando momentáneamente el rol formal del director, bien ejerciendo el papel de líder informal, bien asumiendo el papel, no menos importante, de seguidor de las directrices del líder educativo de turno (...) va a tener una repercusión decisiva en el desempeño de este tipo de liderazgo por parte del director en los institutos”.

Por lo tanto el liderazgo en los distintos roles en el centro educativo permite lograr cambios reales en la organización, los mismos que satisfacen las necesidades prioritarias de los miembros de la institución educativa; la manera en que se lleve el liderazgo ante un grupo de personas estas se verán afectadas ya sea de manera negativa o positiva.

Las personas se enfrentan a una sociedad cambiante donde los avances tecnológicos y los avances científicos están acelerando de manera significativa la cantidad de conocimiento y de información disponible, razón por la cual se debe brindar una formación de acuerdo a las necesidades del estudiante y del entorno porque actualmente se vive en una comunidad internacional, donde el fracaso o el éxito de un sector, tiene consecuencias para otro(s).

Los estándares enseñanza y aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que los centros educativos consigan asegurar que los estudiantes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes educativos desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y en la capacidad de los docentes y afectar el ambiente laboral y el entorno, en la cual trabajan y aprenden.

Por ello se indica que para aumentar la influencia de los líderes educativos es necesario desempeñar un liderazgo servidor y afrontar las tareas con responsabilidad, tales como supervisar y evaluar el desempeño de los docentes, realizar y organizar la programación curricular, planificar la formación de sus colaboradores, y organizar el trabajo de equipo y aprendizaje colaborativo.

También se expone que para tener éxito en la sociedad los estudiantes necesitan participar en formas de aprendizaje activo y constructivista que enseña la comprensión y la autonomía, en oportunidades de aprendizaje incluyentes y sensibles a los ambientes multicultural para grupos de estudiantes cada vez más diversos, por lo que los líderes educativos necesitan dominar nuevas formas de pedagogía para poder supervisar y evaluar la práctica de sus docentes, establecer comunidades de práctica eficaz en las cuales la formación profesional continua sea más sofisticada y se integre a las tareas y necesidades diarias.

En la actualidad se dice, que los sistemas educativos tienen dos grandes metas, como es el de contribuir al desarrollo económico y al desarrollo político, por tal motivo la educación no solo debe enseñar a los jóvenes a competir en una economía global, sino que además debe saber formarlos como buenos ciudadanos dotándoles de cualidades necesarias tales como democracia ciudadana para alcanzar estas metas que exige la sociedad. De ahí que nace la pregunta *¿Qué tipo de liderazgo se necesita para guiar al éxito a las instituciones educativas?*

2.2.2. Tipos de liderazgo

Las diferencias de los resultados radican en el tipo de liderazgo que se ejerce, en los objetivos y fines que se persiguen y que vienen determinados por la naturaleza del poder que las define y dirige, y finalmente en los medios y recursos utilizados para llevar a cabo su ejercicio y aplicación. Esto da la pauta para hacer referencia a los tipos y formas de liderazgo que existen en el ámbito educativo.

2.2.2.1. Liderazgo del educador

Existen tres formas de liderazgo clásicas que están determinados por los tres grados de control que dimanan de cada uno de ellos y las características de las relaciones existentes entre maestros y alumno.

Según, Lippit W. & White (1939:43), las formas de liderazgo son: a) Liderazgo Autoritarismo, b) Liderazgo democrático o participativo, c) Laissez-faire.

2.2.2.1.1. Autoritarismo

Como su nombre lo indica este tipo de liderazgo tiene base en hacer uso de la potestad para imponer, es decir el docente hace su voluntad sin considerar los intereses de los educandos ni del entorno por lo tanto los resultados no son los óptimos ya que en la actualidad existe la democracia y necesidades prioritarias por parte de la sociedad.

2.2.2.1.2. Laissez – faire

Liberalismo o liderazgo de dejar hacer donde la actitud del docente es muy permisiva por ende no existe la orientación debida en los educandos hacia el logro de los objetivos; los resultados obtenidos en esta forma de liderazgo son bajos porque no siempre se logra alcanzar la metas propuestas debido a que los estudiantes no son guiados con la responsabilidad respectiva.

2.2.2.1.3. Liderazgo Democrático o participativo

Esta forma de liderazgo representa el punto de equilibrio entre la actitud permisiva y el excesivo autoritarismo, pero a la vez aboga para que sea el docente quien asuma el ejercicio responsable de la autoridad y cree un clima de relaciones que permitan al educando un papel activo en el establecimiento de su propia disciplina, es decir, la

consecución del autocontrol y la autonomía como objetivos primordiales de la educación, donde los estudiantes comparten con el educador la toma de decisiones y el establecimiento de normas.

2.2.2.2. Liderazgo educacional

Labaké J. (2002:41), indica que existen dos tipos de liderazgo educacional: Liderazgo Instruccional y el Liderazgo Transformacional.

2.2.2.2.1. Liderazgo instruccional

Greenfield (2001): define al líder instruccional como “aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores”.

Entonces se argumenta que el líder instruccional no tiene porqué ser un especialista en cada una de las materias que se imparten pero si debe tener la capacidad de saber cómo se enseña y cómo aprende el ser humano para lograr el objetivo de impartir una educación de calidad con calidez conforme lo indica la misión de la institución educativa.

Dentro del liderazgo instruccional existen cinco dimensiones que mejor definen este tipo de liderazgo: de proyecto, de la instrucción, de la formación, de la interacción y de la evaluación.

- a) Del proyecto de dirección: que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
- b) De la instrucción: se refiere al tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
- c) De la formación: para asesorar, orientar y apoyar al docente desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
- d) De la interacción y de las relaciones humanas: importante para promover un clima laboral armónico, positivo y ordenado de aprendizaje.
- e) De la evaluación: comprende el seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

Características del equipo directivo

Hay cuatro ámbitos a los cuales este tipo de líderes instruccionales dedica la mayor parte de su energía profesional para orientar el desempeño de su rol como líder en el centro educativo.

Ámbito 1: De dirección de proyectos

En este ámbito el líder instruccional realiza las siguientes actividades: intervenir en la elaboración, desarrollo y seguimiento de cada uno de los proyectos, reunirse con los miembros de la comunidad educativa para armonizar la misión, dedicar tiempo a estudiar distintos informes, programas y planes y analizar su coherencia, y reunirse con los responsables de cada proyecto, para revisar su funcionamiento.

Ámbito 2: De las relaciones humanas

Para este ámbito es importante tener al personal satisfecho motivo por el cual el líder realiza las siguientes actividades: diagnosticar patologías organizativas, hablar con la gente más conflictiva, conocer desde el mismo espacio del aula la actividad educativa de los profesores, adquirir todo tipo de recursos necesarios para los docentes, y hablar con los docentes que tienen problemas para ayudar a solucionarlos.

Ámbito 3: Propio de la enseñanza-aprendizaje

Se refiere a crear grupos de gestión con aquellas personas que saben acerca de enseñanza-aprendizaje y tienen experiencia sobre cómo solucionar los problemas; por tal motivo realizará principalmente estas actividades: reunirse con los docentes, estudiar y profundizar acerca de la dinámica del aprendizaje, y buscar documentación y materiales que puedan servir a sus colaboradores

Ámbito 4: De la supervisión

Se refiere a recoger datos sobre el desarrollo del centro educativo desde el punto de vista de los procesos críticos de aprendizaje; la supervisión y control es una fase importante en el proceso de aprendizaje, por tal razón el líder realiza estas tareas: elaborar informes periódicos sobre progresos de los objetivos a padres y docentes, establecer indicadores de progreso y calidad, reunirse periódicamente con profesores, y elaborar informes y memorias de evaluación final.

2.2.2.2. Liderazgo transformacional

Caldwel, Bass & Abobio (2004), exponen que “liderazgo transformacional es considerado como el modelo del futuro. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos”.

Es oportuno decir que las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de mayor calidad por lo cual se genera cambios en las organizaciones, esto incluye actividades tales como: elaboración y publicidad del proyecto de la institución, gestión de las relaciones humanas como dinamizadoras de los procesos de calidad; es necesario hacer que los miembros de la comunidad educativa participen para tener mayor aceptabilidad de las decisiones tomadas.

Bass, define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo”. Es decir que un líder transformacional no solo orienta e influye para lograr objetivos sino que capacita a sus docentes para que sean líderes de la transformación educativa, y si esto sucede los docentes también lograrán formar líderes en sus grupos estudiantiles que tienen a cargo.

2.2.2.2.1. Liderazgo transformacional en los estudiantes

El líder transformacional centra sus esfuerzos en el núcleo principal de su trabajo, los estudiantes; identifica sus intereses con el interés de la educación (proceso enseñanza - aprendizaje) para poder planificar, diseñar, implementar e implantar una programación curricular de acuerdo a las necesidades de ambos agentes.

Este tipo de líder realiza actividades tales como: velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de la institución, dedicar tiempo a la relación con los estudiantes de forma personal, poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de sociabilización de los niños y adolescentes, intervenir de manera objetiva ante las situaciones de conflicto profesores-estudiantes y velar por la participación efectiva de los estudiantes tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.

2.2.2.2.2. Liderazgo transformacional en los docentes

El liderazgo transformacional también centra sus esfuerzos en los docentes porque es de saber que ellos son el instrumento clave de la educación de los estudiantes por lo tanto de su desempeño depende el éxito o fracaso de la institución.

Por tal motivo el líder transformacional dedica su tiempo a: integrar a los docentes alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa, crear condiciones organizativas que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del educador, facilitar información periódica y continua a los docentes sobre su propio trabajo, y fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

2.2.2.3. Liderazgo pedagógico del director

Palacios (1998: 54), indica: “El liderazgo pedagógico que puede ejercer el director de un centro educativo son: liderazgo carismático, liderazgo afectivo, liderazgo anticipador, liderazgo profesional, liderazgo participativo, liderazgo cultural, liderazgo formativo y liderazgo de gestión”.

Con el liderazgo carismático hace posible que el director sea una persona que hace que otras personas se sientan a gusto a su lado.

Mediante el liderazgo afectivo el director demuestra en todo momento una especial distinción y sutileza para tratar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa con consideración, aprecio y estimación.

El liderazgo anticipador permite al director adoptar la responsabilidad de comprometer y difundir la misión y visión del centro educativo a los miembros de la comunidad educativa promoviendo la adhesión de los mismos para el logro de los objetivos institucionales.

El director al hacer uso del liderazgo profesional impulsa el trayecto del centro educativo y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos como funcionamiento y mejora de la calidad institucional.

Mediante el liderazgo participativo se promueve la participación en el proyecto global educativo o del centro de formación potenciando las habilidades de los miembros del grupo para el logro de las metas y objetivos deseados.

Utilizando el liderazgo cultural permite al director sociabilizar la cultura particular de la institución educativa o el perfil específico de su propia institución a los miembros de la institución con el objetivo de mantener una línea de cultura compartida.

Con el liderazgo formativo el director hace la promoción del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores para tener el soporte necesario en el proceso enseñanza – aprendizaje y así tener el prestigio para la institución educativa.

El liderazgo de gestión es necesario para lograr alcanzar la visión de la institución alineada a la misión que profesa.

2.2.3. Características generales de los principales tipos de liderazgo

En la Tabla 1 se muestra características propias del liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo "*laissez faire, laissez passer*".

Tabla 1: Características de los tipos del liderazgo educacional

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional	Liderazgo " <i>laissez faire, laissez passer</i> "
Propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos.	El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.	Este líder no participa en las actividades grupales.
Es un sistema de pago por esfuerzo.	Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.	Se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan.
Afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando.	Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.	En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.
Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando.		
El propósito más importante de un subordinado es hacer lo que el mando le dice que haga.		

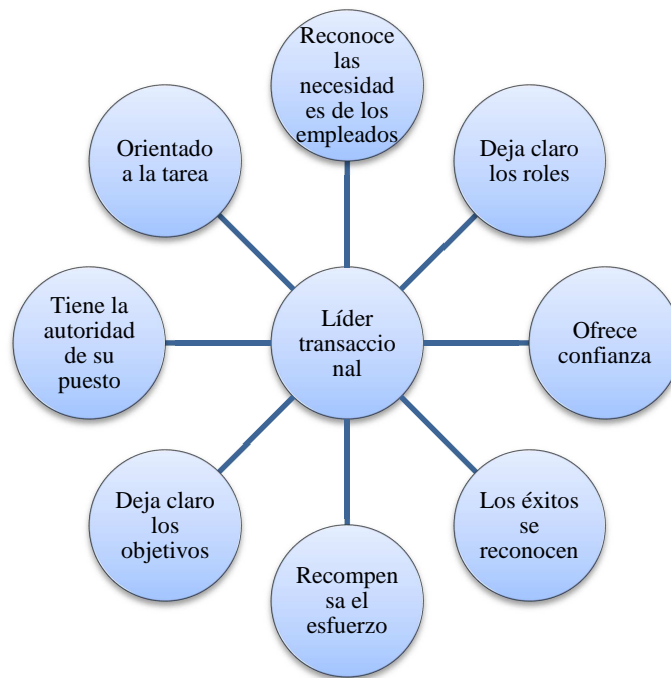
Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

Tabla 2: Determinantes de los tipos del liderazgo educacional

Liderazgo transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo "laissez faire, laissez passer"
Establece tratos. Negocia. Establece convenios.	Consciente. Ajusta. Llega a acuerdos por consenso.	Deja hacer. Impera un anarquismo. Es neo-liberalista.

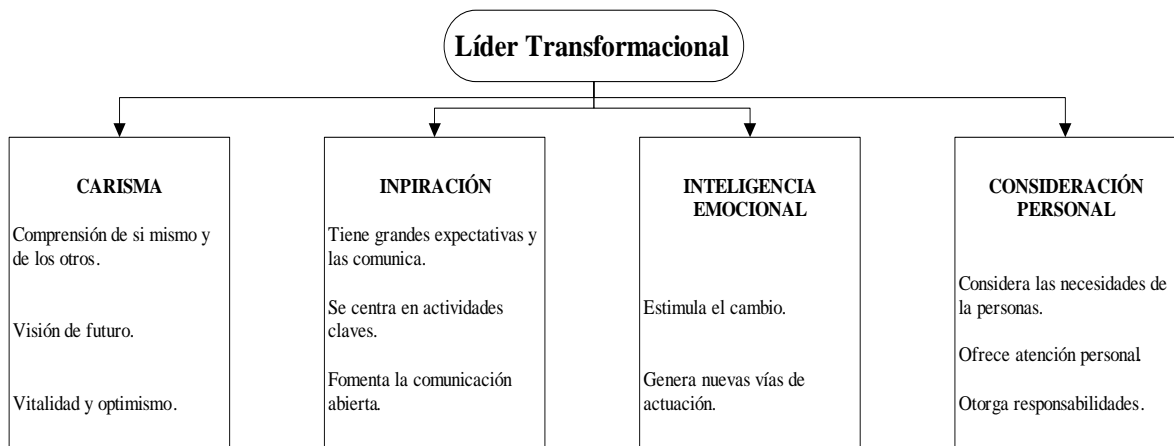
Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

Figura 3: Características del líder transaccional.



Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

Figura 4: Características del líder transformacional.



Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Son muchos los directivos que confunden el papel de líder con el papel de directivo. Aparentemente parece una discusión contemporánea sin embargo hay varios autores de la década de los 80's y 90's que exponen sus diferencias para brindar una mejor definición y las personas conozcan bien las características para ser un buen líder.

Zalenick A. (1977: 2), sostuvo que “mientras los líderes son más activos y creativos, los mandos eran más reactivos y estaban focalizadas en dar respuesta a las ideas generadas” Entonces se argumenta que la manera de dirigir influye en los personas, por tal motivo es necesario que un buen líder tenga capacidades y habilidades para poder lograr que los miembros de su grupo acepten las tareas encomendadas.

Bennis W. (2003: 44 y 45), establece estas diferencias: “el directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura, el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control, el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué”.

Haciendo la reflexión según Bennis se indica que el directivo solo procede a hacer tareas encomendadas por el simple hecho de cumplir y llevar a cabo las actividades que tiene bajo su responsabilidad, haciendo uso de su potestad logra que los demás realicen su función bajo una supervisión rígida. Mientras que el líder logra la adhesión de sus miembros para que se comprometan con la institución y de esta manera lograr alcanzar objetivos comunes mediante la realización de sus tareas de manera eficiente.

Zalenick (1999: 65), argumentó que “los directivos (*managers*) y los líderes (*leaders*) son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, (...) los negocios se lleven a cabo. Los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas”.

De lo expuesto por Zalenik se determina que tanto las actitudes de los directivos como la de los líderes son distintas ya que el comportamiento del directivo solo tiene base en la satisfacción de que la entidad progrese sin considerar la satisfacción de sus colaboradores, mientras que el líder fomenta una buena relación con todo el personal creando un ambiente favorable para alcanzar los objetivos institucionales como personales de cada individuo.

Rost (1998), explica “El directivo ejerce su autoridad, tiene subordinados, está orientado a producir y a vender productos/servicios; los productos y servicios resultan de la coordinación de las actividades de los directivos y subordinados. El líder influye en sus colaboradores, está orientado a intentar cambios reales; los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)”.

Con la definición anteriormente dicha se expone que los directivos hacen uso de su potestad de una manera autócrata para poder hacer que sus empleados cumplan con las tareas asignadas, mientras que los líderes a más de usar su potestad utilizan la democracia y la comunicación para poder influir en sus colaboradores logrando hacer cumplir los proyectos requeridos.

Zimmermann (2001: 27), expone “El directivo está enfocado en las cuestiones micro. El directivo es un capitán. El directivo es analista. El directivo es conductor. El directivo es controlador. El líder está enfocado a las cuestiones macro. El líder es un visionario. El líder es un colaborador. El líder es un vendedor. El líder es un negociador.”

Cadwell (2003), dice “El directivo es un facilitador que planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga, se centra en detalles pequeños. El líder es un innovador que visiona, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos y motiva. Crea grandes cambios”.

Analizando estas conceptualizaciones, se puede determinar que no lo es mismo Dirigir que Liderar. Mientras el concepto de dirigir (Directivo/Mando) tiene las connotaciones de Autoridad y Poder, liderar no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la influencia. Ahora bien en muchas ocasiones se le atribuye un poder personal más profundo que un poder formal inherente al cargo que

ocupa, esto surge como consecuencia de la integridad y la coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin embargo difícilmente será un directivo/mando eficaz si no es al mismo tiempo líder de su equipo y de las personas que gestiona o tiene encomendadas.

La principal característica del *gestor de personas* (director o rector del centro educativo) es la posibilidad de combinar las competencias propias del directivo (directivo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder). Es alguien que sabrá combinar de forma extraordinaria una serie de competencias y el compromiso emocional necesario, por consecuente se conseguirá los resultados, bien sea de carácter organizacional, de equipo o individuales.

Tabla 3: Comportamientos o enfoques que caracterizan al directivo y al líder.

Directivo (dirigir)	Líder (liderar)
Está legitimado por la organización y sus estructuras.	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás.
Orientado a clientes y a resultados.	Orientado a resultado y a clientes (internos y externos).
Orientado a las normas y procedimientos.	Orientado hacia la visión y proyecto compartido.
Enfocado en las tácticas.	Enfocado en las estrategias.
Visión cortoplacista.	Visión a medio y largo plazo.
Centrado en rutinas.	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio.
Eficiencia.	Eficacia
Imita.	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas.
“Know-how” (tecnología).	“Know-why” (filosofía).
Conduce.	Guía y muestra un camino.
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga.	Forma opinión
Gestiona.	Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías.
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones.	Visión del futuro.
Mantiene y acepta el “status quo” y las reglas establecidas.	Cambia el “estatus quo”.
“Problems-solvers”.	“Problems-finders”.
Rol fijado.	Rol construido.
Sabe utilizar la tecnología.	Conocedor de las personas y potencia sus valores.
Énfasis en los recursos físicos y materiales.	Énfasis en sus recursos emocionales.
Exige capacidades técnicas.	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores.
Controla y supervisa los resultados.	Forma y asesora a sus colaboradores (coach).
Aquí y ahora.	Externo y futuro.

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

2.4. Los valores y la educación

Sin duda alguna va calando en la sociedad la necesidad de ir fundamentando nuestra convivencia con base en los valores pues ahora se admite que los valores forman ya parte irrenunciable de cualquier proyecto social y educativo; que no es posible construir una sociedad sin el soporte de los valores morales.

Una escuela que se centra en la sola adquisición de aprendizajes instructivos está definitivamente superada, por tal motivo es necesario formar ciudadanos con preparación académica y personal para que pueda insertarse de manera eficiente en la sociedad cambiante y diversa.

Hablar de educación en valores forma parte de la conciencia de una sociedad que reclama una educación distinta y tenga como horizonte la formación de la persona en la totalidad de sus dimensiones. Los valores han llegado a ser considerados como una conquista social, equipaje indispensable en toda realización personal y social; lo que hasta ahora era una declaración formal de intenciones empieza a traducirse en propuestas educativas concretas.

El hecho de que en la actualidad se destaque la importancia de los valores como elemento integrante de la acción educativa, no quiere decir que nunca ha estado presente en la tarea profesoral ya que consciente e inconscientemente el docente ha actuado desde un determinado sistema de valores; por lo tanto los valores hacen posible llevar a cabo un proceso educativo.

Cruz (1998: 19), expone “Son los hechos, la realidad distinta los que han obligado a las escuelas a un discurso también distinto y nuevo; la toma de conciencia de que no son suficientes los avances técnicos para afrontar adecuadamente los desafíos del momento presente, sino que se hace imprescindible una reorientación ética de los principios que regulan la convivencia entre todos y la relación del hombre con su entorno”.

Se concuerda con Cruz, ya que la gravedad actual (discriminación, impotencia, hostilidad, deterioro ambiental) precisa la incorporación e integración de los valores en los procesos de enseñanza aprendizaje como contenidos explícitos irrenunciables en las tareas del docente usar los valores como ejes transversales y que sea objetivo de la institución lograr fomentar principios en los educandos.

La apropiación de los valores permite situarse en el mundo y con los demás de una manera responsable y solidaria, por tal motivo es objetivo primordial y fundamental de la educación propiciar a niños, niñas, jóvenes y señoritas una formación plena que les permita conformar su propia y esencial identidad, así como construir una concepción de la realidad que integre a la vez el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma para que puedan convivir en la sociedad de manera satisfactoria.

A estas alturas se empieza a asumir de manera formal que la escuela debe formar buenos ciudadanos, personas solidarias, tolerantes, amantes de la paz y preocupadas del medio ambiente; esto incluso mejora el proceso enseñanza – aprendizaje; es así que se llega a la comprensión de que el hombre es algo más que pensamiento e inteligencia, es también cultura, es un ser de valores.

2.4.1. ¿Qué son los valores?

El valor ha sido definido de varias maneras, a continuación se presenta algunas definiciones que permitan una mejor conceptualización del término valores y su relación con el término educación.

Ortega y Gasset (1973: 13), expresan “Antes que hacer algo, tiene cada hombre que decidir, por su cuenta y riesgo, lo que va a hacer. Pero esta decisión es imposible si el hombre no posee algunas convicciones sobre lo que son las cosas de su alrededor, los otros hombres, el mismo. Solo en vista de ellas, puede preferir una acción u otra, puede en suma vivir”.

Entonces se dice que el valor moral es esencialmente una creencia o convicciones profundas que guían la existencia humana en su accionar, en su comportamiento, en sus relaciones con los demás; el hombre debe tener capacidad de cuestionar las situaciones con base a convicciones existentes de la sociedad, el actuar de alguna manera será responsabilidad del mismo individuo.

Ortega P, Mínguez R (2001: 21), definen el valor “Es un conjunto de creencias básicas, el esqueleto o arquitectura que da sentido y coherencia a nuestra conducta. Es como el <<alma>> de la vida humana, aquello que en última instancia nos puede decir quiénes somos. El valor es una realidad que nos acompaña siempre, en tanto que el hombre se defina como un ser cultural, no solo biológico”.

Es así que se define al valor como un modelo ideal de realización personal que se intenta ser a lo largo de la vida, en el cotidiano vivir tomando las experiencias vividas y visualizadas. El valor representa la manera de cómo se interpreta o se da significado coherente a cada acontecimiento en la sociedad y la existencia propia del individuo.

2.4.2. Valores específicos en el sistema educativo

Muñoz, Izaguirre, Valle & Villalaín (1992: 23 y 24) explican “Los valores determinan la política, los contenidos y los métodos educativos de los sistemas escolares y la educación no formal. Los años 90 se caracterizan por fuertes dinámicas, sobresaltos, crisis de toda naturaleza, que ponen en cuestión los valores educativos y culturales establecidos (...) La reacción querría restablecer e imponer los valores educativos tradicionales, sugiriendo que las crisis tiene sus raíces en la pérdida de esos valores, por ello se propone en la educación valores emergentes en la sociedad que estaban ya presente en tanto que valores minoritarios, a menudo desconocidos por los sistemas educativos”.

Los valores específicos del sistema educativo son los que conciernen a la democracia educativa y cultural, que lucha contra la exclusión social, económica y educativa, contra el racismo, que aporta a la ecología y refuerza los sistemas educativos públicos; en efecto, la vida como valor es el punto de partida de toda pedagogía de valores.

En este empeño de atención explícita a los valores se puede indicar que el diseño curricular se estructura a partir de hechos, conceptos, principios, procedimientos, valores, actitudes y normas; entendiendo por valores aquellos contenidos educativos que sirven de principio normativo, que preside y regula el comportamiento de las personas en cualquier momento y situación.

Alonso (2004: 58), sugiere estrategias para la educación en valores, los mismos que abarcan ciertos aspectos, que se han de tomar en cuenta cuando los directivos planeen el contenido curricular, tales como: “la educación en valores: visión panorámica; la institución escolar y la educación en valores: marco de referencia; diseño curricular de la educación en valores: objetivos y contenidos; planeación y programación de la educación en valores; los valores presentes en la currícula académica; y la evaluación de la educación en valores”.

Lo que se desea es ayudar a que los educadores tengan una visión conjunta para sistematizar el plan de educación en valores. Para ello debe primero haber una organización coordinando acciones de cuantos ya estén inmersos en el proyecto de formación humana integral para ir elaborando el proyecto contextualizado de educación en valores. ¿De qué manera?, pues requiere determinar responsables y equipos de trabajo, animar o motivar la acción educativa en relación con los valores y el proyecto formulado.

Posteriormente, viene la clasificación de valores, por lo que se sugiere tomar seis valores básicos y a partir de ellos integrar otros existentes. Existe otra interrogante ¿De dónde obtener los valores? En respuesta, se indica que para obtener valores se dispone de referencias fundamentales que permitan partir del análisis para diseñar el proyecto de educación en valores de una institución educativa.

Con respecto a las referencias fundamentales se cuenta con el ideario educativo (filosofía, misión y modelo educativo) y los valores, el análisis del contexto de la institución educativa de manera interna y externa (valores presentes, ausentes, favorables y desfavorables), los objetivos generales de etapa y de área (diseño curricular de base) y los grandes consensos sociales (derechos humanos, principios democráticos, ética mundial, valores presente en la constitución del país). La toma de decisión de los valores por priorizar en la institución educativa, debe ser fruto de la reflexión de todo el equipo docente y de la comunidad educativa. Finalmente se elabora un plan de acción general de la educación en valores.

Con relación al marco de referencia, se menciona que los valores propios de cada institución educativa necesitan ser reconocidos, concienciados y sistematizados por toda la comunidad educativa. Además deben considerar el marco doctrinal en el cual se ha de considerar: concepto del hombre, sociedad, mundo y educación; relación de la persona humana con los valores; el perfil de estudiante que se pretende conseguir, el perfil de educador que colaborará. Una vez analizado todo esto, se hace el proceso de diagnóstico, búsqueda de necesidades prioritarias y secundarias, justificación del proyecto.

Una propuesta para realizar el diseño curricular de la educación en valores consta de objetivos y contenidos. Los objetivos son generales para todos los contenidos; los contenidos educativos se dividen en conceptuales, procedimentales y actitudinales.

La educación en valores requiere la formulación de planes generales y programas específicos que apoyen dicho proceso, para ello es necesario apropiarse de ciertas herramientas para educar en valores de acuerdo con la realidad, con los objetivos y los medios de los que disponen. La planeación general no es más que un marco común para trabajar los valores de la institución por parte de la comunidad educativa, mientras que la programación de la educación en valores se refiere a la acción educativa de los docentes con bases a una asignatura que específicamente aborde lo referente a valores.

2.5. Estrategias de capacitación

Cox C. (2005: 102) dice “giraron a las estrategias de capacitación docente para implementar el nuevo currículum, de estar basado en docentes universitarios y modelos lectivos a descansar en profesores de excelencia capaces de demostrar prácticamente y modelar su saber-cómo”, es decir el brindar oportunidades a los docentes y directivos de participación en la elaboración de planes o módulos de capacitación favorecen la reflexión de los participantes en su función promoviendo el cambio positivo en la institución.

Bustos A (2005: 17) indica “mediante la introducción de las TIC’s ...la innovación ha consistido en enriquecer la docencia presencial con un soporte tecnológico, permitiendo a los profesores introducir estrategias didácticas dirigida a generar en los alumnos una mejora del aprendizaje curricular”, entonces se argumenta que la capacitación en cuanto al uso de las TIC’s genera promoción de experiencias de aprendizaje más creativas y diversas en los estudiantes de acuerdo a las necesidades de los niños y niñas, y por ende mejora el servicio educativo.

García (2004: 49) expone “La estrategia de superación que se traza abarca a todo el personal docente en ejercicio en dos modalidades fundamentales: liberadas a tiempo completo y desde su puesto de trabajo sin que les afecte el salario ni su periodo de vacaciones remunerado”, por lo tanto se argumenta que las estrategias de capacitación auto dirigidas por los mismos docentes es una tendencia que va orientada a la mejora de sus desempeño en el aula como a su desarrollo académico.

Existen varias formas de guiar al docente y directivo hacia su perfeccionamiento profesional, utilizando talleres, seminarios para la capacitación y motivando a estos a una formación continua tanto personal como en equipo.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló en el Centro de Educación General Básica Nº 5 “Carlos Espinosa Larrea”, ubicado, en la provincia de Santa Elena, en el cantón Salinas, Parroquia Carlos Espinoza Larrea entre Brazil 55 y Venezuela y Chile. Esta institución educativa Fiscal fue creada el 19 de octubre de 1946, teniendo una trayectoria de sesenta cinco años de servicios a la comunidad, brindando la formación básica a muchos(as) niños y niñas (Mixto). Su funcionamiento es en la jornada matutina y vespertina. Actualmente; consta con un total de 757 estudiantes y 33 personas que colaboran en el área administrativa, docente y de servicio.

El objetivo principal de la institución es formar niños/as íntegros/as en valores, capaces de integrarse a la sociedad con el conocimiento que traerá consigo la ciencia, la tecnología, y las experiencias de vida, un ser cuya visión sea la de servir a los demás, desde su propia vivencia y su misión, dar lo mejor de sí para alcanzar un nuevo modelo existencial.

El centro de educación básica, mediante una educación de calidad participativa, creativa, basada en principios, práctica de valores, desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas que faciliten la consulta y la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto mutuo, brinda a los estudiantes una sólida preparación teórica y práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad.

3.1. Participantes

Hernández R. & Fernández C. (2003: 304), manifiestan que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”, por lo tanto la población para el presente estudio corresponde a los miembros de la comunidad educativa conformada por 757 estudiantes (desde educación inicial a décimo año de educación básica), 10 profesores con nombramiento, 21 profesores contratados, 2 personas para el área de servicio y 596 padres de familia.

Según Hernández R. Fernández C. (2003: 302). “la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población”, por lo tanto para esta investigación fue necesario seleccionar una parte de la población para la recolección de los datos.

En esta ocasión se eligió la técnica del muestreo no probabilístico porque la recolección de datos se caracterizó no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación, es decir que es un tipo de muestreo intencional. Dentro de la clasificación de muestreo intencional tenemos al muestreo por criterio.

Méndez C. (2003: 184) considera: “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población”. Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio por las características especiales y propias de la investigación.

Por lo tanto la muestra elegida correspondió a 6 directivos ya que son los que brindaron información con respecto a la administración educativa y su organización, 25 docentes quienes dieron datos con respecto al cumplimiento de planes y demás información sobre la gestión educativa en el plantel, 20 estudiantes y 15 padres de familia que permitieron confirmar si los planes y la información dada por directivos y docentes concordaba con la situación real del centro de educación básica, la muestra fue tabulada u organizada por sexo y edad.

3.2. Materiales e Instrumentos

3.2.1. Instrumentos

Para un mejor análisis del problema es necesario la recolección de información que permite estudiar el caso y proponer alternativas de solución, para esta investigación se seleccionaron y utilizaron técnicas e instrumentos.

Las **Técnicas** de recolección de datos permitieron obtener información a través de distintas formas, entre ellas:

- Con el **análisis documental o de contenido** se realizó la lectura de documentos y contenidos mediante el método científico, es decir la revisión de documentos básicos en torno al tema de estudio, de documentos reglamentarios, planeamiento y organización de la institución educativa en estudio fue sistemática, objetiva, replicable y válida que conllevó al análisis del texto y el contexto de los mismos.

- Se utilizó la **encuesta** con el propósito de obtener datos cuya fuente son miembros de la comunidad educativa, dichas encuestas fueron aplicadas a los participantes seleccionados: 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia del centro de educativo, este tipo de datos corresponde a las vivencias de los miembros por lo que se obtuvo información para saber la situación real de la institución y de esta manera medir las variables identificadas en esta investigación. (ver anexo A, B, C y D).
- La **entrevista** fue utilizada para conocer de forma más directa aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución antes mencionada, la misma que fue aplicada a los directivos haciendo uso de un cuestionario estructurados. (ver anexo E) o guía de entrevista con preguntas abiertas y de opinión para conocer el grado de conocimiento y experiencia que tienen los directivos con respecto a la gestión educativa.
- Se aplicó la **observación directa** y mediante un registro sistemático y confiable se reconoció la situación actual y real de la institución con el propósito de explorar y verificar si dicha institución cumple lo que registra en sus documentos reglamentarios, curricular y de convivencia, y desde ese conocimiento se pudo describir y sostener el problema de investigación.

Por otro lado los instrumentos son los medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar la información: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, guías de observación, escalas de actitudes u opinión.

- Al usar **escala de puntos** fue necesario emplear palabras mediante la cual el o los participante(s) dio la puntuación o tachó según su aceptación o rechazo en relación con la pregunta.
- El **cuestionario** permitió crear un bloque de preguntas con respecto a la gestión, liderazgo y valores con el propósito de tener respuestas concretas y precisas; se seleccionó preguntas cerradas y de selección múltiple de esta manera se pudo obtener datos concisos y específicos que al procesarlos dieron como resultado la información requerida en nuestro estudio.

- Para la observación se utilizó una **guía de observación** y la codificación necesaria que hizo posible el análisis de los datos y así se obtuvo los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación (ver anexo F).
- Con el **fichaje** fue posible la recolección de información bibliográfica a través de fichas que se enumeraron y en las que se describe las fuentes bibliográficas, además permitió hacer las anotaciones al hacer la revisión de documentos del centro educativo.

3.2.2. Materiales

Los materiales disponibles para hacer una investigación son otro recurso importante para la recolección y procesamiento de datos y pueden ser tangibles como intangibles, también hay que considerar que el costo económico es un índice significativo a la hora de planificar una metodología de investigación; la elaboración de un cuestionario y su aplicación conlleva un gran e intenso trabajo además de los costos en papelería e impresión, el pago de desplazamiento y traslados es otro aspecto de consideración en cuanto a coste; los materiales utilizados quedan descritos en las siguientes tablas.

Tabla 4: Materiales (recursos tangibles)

Cantidad	Materiales	Costo
1	Portátil	300
1	Resma de hojas A4	5
1	Impresora	110
1	Dispositivo de almacenamiento	8
1	Caja de esferográficas y/o lápiz	2
TOTAL		425

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 5: Recursos intangibles para la investigación

Otros Materiales (intangibles)	Costo
Transporte	20
Internet	40
Energía eléctrica	10
TOTAL	70

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Como se puede observar toda metodología contempla un costo económico, en este caso suma un total de \$ 495 entre recursos tangibles y no tangibles, valor que estuvo financiado por el autor de la tesis, es decir con recursos propios del investigador.

3.3. Método y procedimiento

3.3.1. Métodos

- **Investigación aplicada:** Este tipo de investigación se caracterizó porque aplicó los conocimientos adquiridos y expuestos en el marco teórico para poder hacer el análisis con base a la gestión, liderazgo y valores, de esta manera obtener resultados que permitan conocer la situación real de la institución con respecto a este tema en estudio.
- **Investigación documental:** este tipo de estudio se apoyó en fuentes de carácter documental; el uso de la investigación bibliográfica permitió la consulta de libros o textos cuyo contenido se refería a gestión, liderazgo y valores en educación; la hemerográfica, ya que también se ha consultado ensayos publicados en internet; y la archivística, porque se revisó los distintos manuales y otros documentos organizacionales (programación curricular, plan estratégico, PEI, POA, manual de convivencia, planes de clases, etc.) del centro de estudio en investigación.
- **Investigación de campo:** Este estudio tiene base en la información que provienen de entrevistas, encuestas y observaciones; por lo tanto se utilizó la investigación de campo ya que se aplicó instrumentos de recolección de datos demostrando la factibilidad y obteniendo la información precisa requerida en la tesis.
- **Investigación exploratoria:** Se destacó los aspectos fundamentales de la problemática determinada. Resultó útil desarrollar este tipo de investigación porque sus resultados se simplificó en una consecuente comprobación y así determinar la diferencia entre la situación real y la situación esperada en la institución educativa.
- **Investigación descriptiva:** Mediante este tipo de investigación se utilizó el método de análisis en el cual se logró caracterizar el objeto de estudio,

señalar sus características y propiedades, combinada con ciertos criterios de clasificación, permitió ordenar, agrupar o sistematizar los datos recolectados en este trabajo indagatorio.

- **Investigación explicativa:** Se aplicó este tipo de estudio el cual requirió la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se respondió a la interrogante del ¿Por qué? del objeto que se investiga permitiendo exponer detalles encontrados en la recolección de datos y su posterior procesamiento.
- También se aplicó la modalidad de Investigación **cuantitativa y cualitativa**, al recolectar y luego cuantificar los valores de las variables del estudio. Mientras que con la cualitativa se manipuló los datos característicos de una narración.

3.3.2. Procedimiento

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

También se organizó la información recabada con el trabajo de campo y se organizó en tablas estadísticas; se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes

Cumplida esta fase se hizo el respectivo procesamiento de la información integrando lógicamente la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, se analizó e interpretó las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmó los supuestos; en este contexto se llegó a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejaron no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis, así como plantear una propuesta de mejora.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El Centro de Educación General Básica cuenta con Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional; estos instrumentos son la base para que la institución educativa se encamine hacia la buena organización, el buen desarrollo de sus actividades, hacia la excelencia académica; se indica que no cuenta con el Reglamento Interno y que además algunos documentos revisados están desactualizados. A continuación se presenta un análisis de estos documentos, para determinar si está de acuerdo con la inserción de nuevas teoría como es la Gestión, Liderazgo y Valores en la Educación.

4.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea, permite orientar o guiar las tareas que debe cumplir un respectivo cargo establecido en la institución educativa, entre los cuales se menciona: director, docente, etc. Actualmente el centro de formación si cuenta con este instrumento en el cual está bien definida la función que debe cumplir cada cargo o puesto así como sus responsabilidades. Es evidente que se creó tal documento para tener una buena organización y gestión del talento humano, aunque este manual no está totalmente sociabilizado con los docentes; para este análisis se considera estos literales.

Director

Función genérica: Dirigir, supervisar y controlar las actividades programadas para el plantel, de conformidad con las normas, políticas y lineamientos establecidos por la Dirección Provincial de Educación, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad educativa.

Funciones específicas

1.- Comprobar que se realicen las gestiones necesarias para la contratación del personal docente y administrativo de acuerdo a los procedimientos establecidos.

2.- Vigilar que el personal del plantel cuente con la capacitación y actualización necesaria para desarrollar sus funciones de conformidad con las disposiciones emitidas al respecto.

Con respecto a los numerales 1 y 2 en mención se indica que el director del centro educativo es quién lleva los documentos pertinentes al docente y verifica que esté de acuerdo a las necesidades de la institución, así como comunicar al docente alguna novedad con respecto a su desempeño personal y profesional; aunque en la actualidad los docentes no han podido acceder a la actualizaciones y seminarios que el ministerio de educación ha realizado debido a que el director debía hacer la respectiva inscripción de sus docentes en el sitio web, pero debido a la falta de capacitación en cuanto a las TIC's los docentes no fueron inscritos a tiempo.

Líder del consejo técnico

Función genérica: Coordinar, supervisar y evaluar las actividades del personal docente adscrito, de tal manera que el quehacer educativo tienda a efectuarse cuantitativamente y cualitativamente a un nivel de excelencia.

Funciones específicas:

- 1.- Evaluar periódicamente el método de enseñanza de los profesores de la capacitación a su cargo, enterando a la dirección de los resultados con el fin de elevar la calidad educativa de la Institución.
- 3.- Brindar asesoría y orientación a los profesores de la capacitación cuando sea necesario.
- 4.- Coordinar a los profesores adscritos sobre el proceso integral de la evaluación del progreso académico del educando.
- 5.- Hacer conjuntamente con los profesores adscritos el análisis de los resultados de la evaluación del progreso académico para proponer alternativas de solución a los errores y mejorar los aciertos.
- 6.- Promover la participación de los estudiantes y profesores en las actividades de vinculación relacionadas con su capacitación.

7.- Coordinar las actividades de los laboratorios y/o talleres para el desarrollo de las prácticas de las asignaturas que comprende la capacitación a su cargo.

En los numerales del 1 al 7 se habla de capacitación ya que el consejo técnico tiene la tarea de capacitar a los docentes en cuanto a planificación, elaboración de proyectos, y de igual manera hacer el seguimiento de los resultados de dicha preparación, pero debido a las distintas actividades que deben hacer los miembros del consejo técnico así como la falta de capacitación conlleva a no poder cumplir con las funciones antes mencionadas, por lo tanto los docentes no tienen la respectiva ayuda del consejo técnico académico.

Responsable del laboratorio de computación

Función genérica: Vigilar el buen desarrollo de las prácticas computacionales, así como controlar y mantener en buen estado el equipo de cómputo, además de proporcionar a profesores, autoridades y estudiantes, el material, equipo y asesoría requerida.

Funciones específicas:

- 1.- Asesorar a profesores para que con el uso de la computadora su trabajo se torne eficiente, adecuado, sencillo, etc.
- 2.- Participar en la revisión de los programas de estudio de la materia de informática así como en su implementación.
- 3.- Colaborar en los programas de actualización y desarrollo del personal de la institución.
4. Brindar asesoría a sus compañeros en cuanto al uso de la TIC's en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Con relación a las tareas asignadas al responsable del laboratorio de computación se pudo observar que en esta área hay una sola persona para toda la institución considerando que hay 23 paralelos que requieren recibir 2 horas de computación a la semana, además se verificó que la docente cumple con el papel de secretaria ya que ayuda al director con los documentos solicitados por la dirección provincial de educación y otras entidades educativas. Debido a que la docente cumple con varias tareas no es posible brindar la asesoría a todos los compañeros que la requieran.

Profesor

Función genérica: Impartir educación formativa de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes, que preparen estudiantes aptos a ingresar a las escuelas de formación post básico, así como fomentar las actividades tendientes a preservar la educación y difundir la cultura.

Funciones específicas:

- 1.- Desempeñar las actividades académicas que le correspondan de acuerdo a los planes y programas de estudio establecidos de manera que eleve la calidad educativa del plantel.
- 2.- Aclarar y orientar a los estudiantes sobre las dudas que surjan durante la impartición de la clase, y asesorarlos en trabajos extra clase relacionados con las asignaturas que imparte.
- 3.- Promover la colaboración y participación en eventos científicos y culturales relacionados con su asignatura.
- 4.- Promover la participación de los grupos a su cargo en las prácticas de los simulacros para prevención de riesgos en caso de siniestro.
- 5.- Colaborar con su grupo de trabajo y apoyar a sus pares en lo que necesiten.
- 6.- Desarrollar proyectos de Escuelas del Buen Vivir.

Debido a la falta de preparación de un grupo mayoritario de docentes se argumenta que los docentes se sienten preocupados y presionados ante la tarea de formular y ejecutar proyectos sobre democracia ciudadana, gestión de riesgos, educación vial, educación para la sexualidad, liderazgo, etc., debido a que no tienen la preparación suficiente y experiencia que les permita trabajar en grupo y en armonía, así como falta de formación académica en cuanto al desarrollo de proyectos.

4.1.1.2. El código de Ética.

Los principios éticos generales que asume el centro para la formación integral de sus docentes y estudiantes son los siguientes: libertad, responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, equidad, perseverancia, tolerancia, dignidad.

- **Libertad.-** En la observación se pudo determinar que los docentes son libres de planificar su clase siempre y cuando cumplan con los requerimientos básicos de la programación curricular; son libres de elegir los medios para la enseñanza – aprendizaje.
- **Responsabilidad.-** Con respecto a este principio se concluye que muchos de los docentes y padres de familia no cumplen con algunas de las tareas asignadas o en su defecto lo hacen en un tiempo fuera de lo determinado, esto repercute en el logro de los objetivos institucionales.
- **Solidaridad.-** La fraternidad conlleva a la armonía laboral con una vocación de servicio social sobre la base de un trabajo en equipo en el que prime la ayuda mutua para alcanzar juntos los grandes objetivos institucionales. En la institución debido a la falta de preparación con respecto al liderazgo los compañeros no pueden lograr relacionarse de manera satisfactoria para trabajar en equipo; esto debilita al centro educativo ya que la falta de adhesión a una propuesta no permite ejecutarla ni obtener los resultados esperados.
- **Equidad.-** Implica la tarea de luchar por la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad, más la falta de comunicación y preparación de muchos docentes que están en un desfase no permite que logren los objetivos, por ejemplo un año básico tiene 2 o 3 paralelos para el cual existe una misma planificación de clase, pero la falta de preparación profesional y experiencia de los docentes no permite que se logren los objetivos en cada paralelo. Además la mayoría de docentes son contratados por ende tienen un sueldo menor que un fiscal, eso los desmotiva.
- **Perseverancia.-** Este principio es una fortaleza que tiene ya que los docentes si son perseverantes en la búsqueda de soluciones, más se debe recalcar que la falta de capacitación siempre tiende a desorientar a los docentes en el cumplimiento de los objetivos.
- **Tolerancia.-** Se plantea este principio a una manera activa que no implique la aceptación sumisa de ideas si no a la negociación lícita para alcanzar acuerdos institucionales coyunturales o estructurales en función de nuestro desarrollo integral.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El C.E.G.B. Carlos Espinosa Larrea, dispone de un plan estratégico, orientado a desarrollar acciones que determinen calidad en los procesos administrativos y académicos tendientes a brindar un servicio educativo de primer nivel, aunque cabe recalcar que ya caducó en el periodo lectivo 2010-2011, sin embargo sus lineamientos no se apartan de las estrategias planteadas.

A continuación se enuncia estrategias generales adoptadas en este apartado, las mismas que refuerzan la gestión y liderazgo.

- Planificar conjuntamente entre las comisiones del plantel: seminarios, talleres, conferencias, etc., tendientes al crecimiento profesional de los docentes.
- Organizar certámenes de desarrollo personal y profesional para reorientar la concepción de la formación del educando.
- Coordinar actividades con la comunidad.

Como ya se expuso anteriormente es obligación del director inscribir a sus docentes para que tengan la respectiva capacitación y el acceso a los talleres de actualización que brinda el ministerio de educación, pero el no saber utilizar las TIC's conlleva a que el director no habilite la inscripción de sus colaboradores a tiempo ni que los docentes se inscriban de manera individual, perdiendo la oportunidad de recibir las debidas capacitaciones, entonces se estanca el desarrollo profesional del personal.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un programa de acción que tiene la duración de un año, contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

En el plan operativo del periodo lectivo 2011 – 2012 existen programas, que están estrechamente ligados a la Gestión Liderazgo y Valores en la Educación, esto indica que la institución está orientada hacia la calidad institucional. A continuación se menciona los programas relacionados con la investigación:

- Mejorando la relación entre padres e hijos.
- Practicando los valores en la sociedad.

- Buscando el bienestar del plantel.
- Capacitación de los docentes en la Inclusión.
- Aprendo diferentes a los demás.

Como toda implantación e implementación de proyecto requiere del recurso financiero y debido a que la institución es fiscal, no se cuenta con el presupuesto suficiente por lo que algunos de los proyectos quedaron solo formulados y otros ejecutados a medias, además se indica que muchos docentes han invertido para poder ejecutar los proyectos de prioridad como es la inclusión educativa.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Actualmente la institución ha sido designada como Escuela del Buen Vivir, por lo que diseña y ejecuta Proyectos designados por la Subsecretaría Regional de Educación, cabe indicar que de los nueve proyectos asignados, uno de ellos se refiere al tema de estudio: “Liderazgo y Juventud” cuyo objetivo era fomentar el espíritu liderazgo servidor en los estudiantes como en los docente, pero debido a la falta de preparación de los docentes y falta comunicación entre ellos no se alcanzaron todos los objetivos y los resultados de los proyectos ejecutados no fueron los esperados.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

La institución educativa no cuenta con un reglamento interno, se argumenta que sus normas tienen base en el Código de la Niñez y Adolescencia, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la Ley Orgánica de Servidores Públicos y la Ley del Escalafón Magistral.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

4.1.2.1.1. Misión

Somos el Centro de Educación General Básica N° 5 “Carlos Espinosa Larrea”, institución dedicada a la formación de la niñez. Nuestra misión es desarrollar una educación integral con la práctica de metodologías activas, participativas y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos que le permitan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

La razón de ser de la institución, está orientada hacia una educación integral al indicar que utiliza metodología participativas, también se expone que se fomentará el liderazgo ya que una de sus cualidades es la participación activa para el desarrollo de la comunidad, aunque se debe mencionar que mediante la observación y el estudio de campo se pudo confirmar que si no existe un liderazgo educativo por parte del director y de los docentes, entonces difícilmente se logrará fomentarlo en los educandos.

También se indica que la mayoría de los docentes no hacen uso de las TIC`s en el proceso enseñanza – aprendizaje debido a su falta de preparación con respecto a la tecnología y su incidencia positiva en la educación, a la falta de apoderamiento de estos recursos tecnológicos.

4.1.2.1.2. Visión

Nuestra institución se propone reforzar su accionar para que al cabo de tres años eleve más el nivel de prestigio, mediante una educación de calidad participativa, creativa, basada en principios, práctica de valores, desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas que faciliten la consulta y la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto mutuo, permitiendo la formación de los estudiantes con una sólida preparación teórica y práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad.

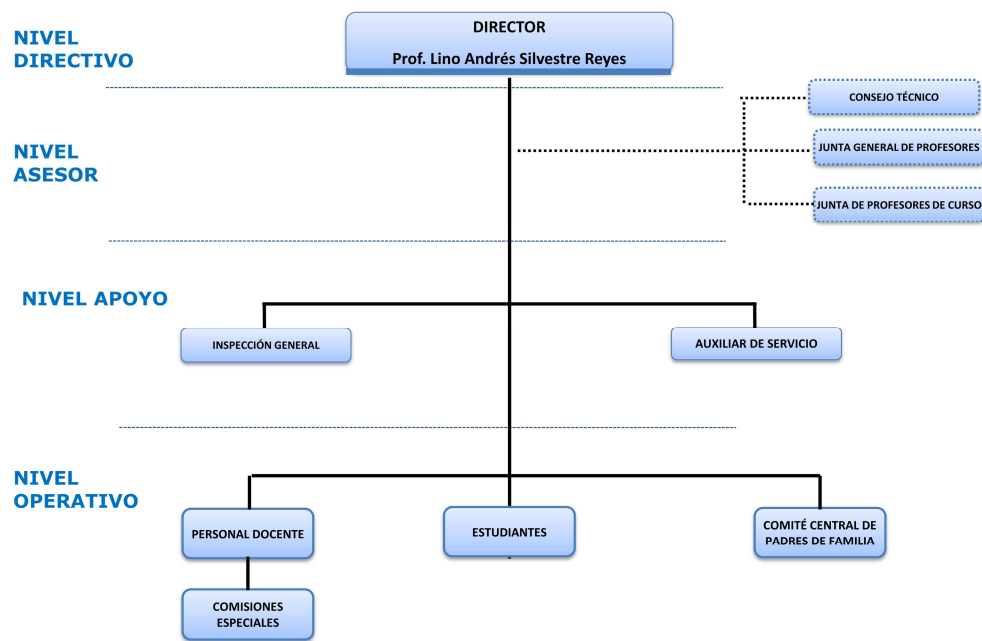
Al analizar la visión institucional del centro de educación se pone en manifiesto que está estrechamente relacionada con la práctica de valores, lo que da acierto a las nuevas teorías como es los Valores en la Educación para un mejor convivir social. Actualmente como Escuela del Buen Vivir existe un proyecto con relación a la práctica y enseñanza de valores con el ejemplo, esto fortalece a la institución en este aspecto para posteriormente lograr la visión expuesta.

Así mismo se recalca que la falta de uso de la TIC's en el proceso enseñanza – aprendizaje y liderazgo conlleva a que no se logró cumplir con la visión de manera satisfactoria.

4.1.2.2. El Organigrama.

En el organigrama se puede observar los cuatro niveles organizacionales, es decir, está debidamente estructurada la institución educativa de acuerdo a su tamaño.

Figura 5: Organigrama estructural del C.E.G.B. CEL



Fuente: Director Lino Andrés Silvestre Reyes (9, Agosto del 2011)

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

En el primer nivel no constan los 6 directivos (subdirector y los directivos de ciclo), por lo tanto el organigrama está desactualizado, el segundo nivel está conformado por el consejo técnico, junta de profesores y junta de profesores de curso (8º y 9º año básico), en el tercer nivel existe inspección general pero se argumenta que solo funciona de 8º a 9º año (en el periodo 2012-2013, recién se crea el 10º año).

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Como se puede observar en el organigrama no existen departamentos ni áreas por tal motivo no existe un manual de funciones de esta índole. La falta de estos departamentos es debido a que la institución no tiene el tamaño necesario que amerite la creación de departamentos para una mejor organización; se indica que hasta el momento se trata de hacer la gestión educativa de manera oportuna.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

En esta ocasión se expresa que existe un *manual de convivencia* que mediante la práctica de valores, principios y códigos se norma el buen vivir de los miembros de la comunidad educativa Espinosista para crear un ambiente armónico que fortalece el proceso enseñanza – aprendizaje de los educandos, las buenas relaciones de los docentes y padres de familia.

También se indica que aunque existe el manual de convivencia, este documento no está sociabilizado y además el personal docente está sectorizado, existen diferencias entre los profesores consecuencia de malos entendidos y de la falta de comunicación.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Con respecto al modelo pedagógico se puede destacar que está de acuerdo a la formación integral que está expuesto en la misión y visión de la institución, estrechamente ligada a la educación en valores y liderazgo. La institución adoptó un Modelo Constructivista tal como lo manifiesta y establece la Dirección Provincial de Educación de Santa Elena.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

La institución educativa depende del Gobierno Central en cuanto a la situación financiera por lo que esta entidad asigna un presupuesto al centro educativo el mismo que es administrado por la Unidad Educativa del cantón Salinas Colegio Técnico Fernando Dobronsky Ojeda. El director del plantel hace las respectivas gestiones para poder acceder al presupuesto cumpliendo los requerimientos necesarios que indica la unidad ejecutora.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Haciendo la observación de campo, se pudo verificar que se ha adecuado un Aula de Apoyo Pedagógico dedicada precisamente para atender las falencias académicas de los niños con problemas de aprendizaje y niños con discapacidad auditiva, aunque si es evidente que aún falta implementar materiales didácticos. Y que los docentes asisten a seminarios internos para la capacitación en cuanto a Inclusión. Aquí se evidencia la práctica de valores tales como el respeto y cooperación de los padres de familia a los docentes.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Se comprobó que una de las amenazas más fuertes tiene que ver con las relaciones Padres-Hijos, ya que el que exista problemas en casa, repercute en el rendimiento académico de los educandos, aunque el ejecutar proyectos como “Educación

Familiar” (Escuela del Buen Vivir), se trata de erradicar esta inminencia, en la institución educativa.

De igual manera con respecto al hacinamiento de basura; ahora se ejecuta un proyecto de Educación Ambiental (Reciclaje); también está siendo ejecutado un proyecto de Gestión de Riesgo, donde se trata de fomentar normas de seguridad y evacuación en caso de catástrofes.

4.1.3.3. Matriz FODA

A continuación se presenta el FODA entregado por la institución cuando se solicitó documentos de planificación y organización del plantel educativo, este documento fue elaborado con docentes que en su mayoría ya no laboran en la institución hace 5 años. Fuente: Director Lino Andrés Silvestre Reyes (9, Agosto del 2011)

<p>Fortalezas</p> <p>Los maestros están motivados y demuestran predisposición al cambio e innovación.</p> <p>Infraestructura amplia y funcional.</p> <p>La institución cuenta con un laboratorio de computación.</p> <p>Puntualidad y regularidad en la asistencia del personal docente.</p> <p>El mobiliario y material didáctico está en buen estado.</p> <p>Práctica de valores éticos y morales.</p> <p>Tener disponible la mayoría de los instrumentos organizacionales en la educación.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta del valor de la puntualidad en los estudiantes.</p> <p>No es satisfactoria la práctica de relaciones humanas.</p> <p>Falta de presupuesto institucional para abarcar con todas las necesidades de la institución.</p> <p>Poca atención especializada a los niños con problemas de aprendizaje, debido a los pocos recursos didácticos que se tiene.</p> <p>Desactualización del Proyecto Educativo Institucional.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Ayuda en ciertas necesidades por parte del municipio y gobierno central.</p> <p>Atención a la salud de los educandos por parte del Hospital de Salinas (vacunación, salud oral).</p> <p>Oferta de talleres de capacitación docente por parte de Ministerio de Educación del Ecuador.</p> <p>Vías de acceso adecuadas.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Precaria situación económica en el 50 % de los hogares.</p> <p>Contaminación ambiental: hacinamiento de basura.</p> <p>Ausencia de señales de tránsito en las afueras de la institución educativa.</p> <p>Maltrato doméstico</p> <p>Alcoholismo</p> <p>Riesgos ambientales: Tsunami, Inundación</p>

Habiendo hecho el estudio y análisis del FODA presentado por el director, se pudo confirmar ciertos puntos expuestos y obtener otras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes actualmente en la institución.

Tabla 6: Matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los maestros demuestran predisposición al cambio e innovación educativa. ▪ Infraestructura funcional. ▪ La institución cuenta con un laboratorio de computación. ▪ Puntualidad y regularidad en la asistencia del personal docente. ▪ El mobiliario y material didáctico está en buen estado. ▪ Existe aula de apoyo pedagógico para estudiantes con problemas de aprendizaje. ▪ Reconocimiento como Escuela del Buen Vivir por la Subsecretaría Regional de Educación del Guayas. ▪ Tener disponible la mayoría de los instrumentos organizacionales en la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta del valor de la puntualidad en los estudiantes. ▪ Exceso de estudiantes por aula en 5 paralelos. ▪ No es satisfactoria la práctica de relaciones humanas entre docentes. ▪ Poca atención especializada a los niños con discapacidad auditiva, debido a los pocos recursos didácticos que se tiene y a la preparación académica de los docentes con respecto a este tema. ▪ Desactualización del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Estratégico. ▪ Directivos y docentes con escaso conocimiento en cuanto al uso de las TIC's. ▪ Poca práctica de valores en los padres de familia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en el mantenimiento de la infraestructura de la institución por parte del gobierno autónomo de Salinas. ▪ Subsecretaría Regional del Guayas entrega material didáctico para las clases relacionadas a gestión de riesgo. ▪ Atención a la salud de los educandos por parte del Hospital de Salinas (vacunación, salud oral). ▪ Oferta de talleres de capacitación docente por parte de Ministerio de Educación del Ecuador. ▪ Vías de acceso adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precaria situación económica en el 50 % de los hogares. ▪ Contaminación ambiental: hacinamiento de basura. ▪ Ausencia de señales de tránsito en las afueras de la institución educativa. ▪ Maltrato doméstico. ▪ Alcoholismo. ▪ Riesgos ambientales: Tsunami, Inundación.

4.2. RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE MUESTRA Y DE ENCUESTAS

4.2.1. Resultados de la muestra

4.2.1.1. Personal directivo por sexo y edad.

Tabla 7: Personal directivos

Directivos	
Director	1
Sub-director	1
Prof. - Jefe de ciclo	4
Total	6

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

Tabla 8: Personal directivo por sexo

SEXO	F	%
Femenino	4	67 %
Masculino	2	33 %
Total	6	100 %

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 9: Personal directivo por edad

EDAD	F	%
25 – 30	0	0 %
31 – 35	0	0 %
36 – 40	0	0 %
41 – 45	1	17 %
46 – 50	1	17 %
51 – 55	1	17 %
56 – 60	1	17 %
61 y más	2	32 %
Total	6	100 %

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

En el análisis de estos datos se pudo referir que el 67 % de los directivos son mujeres por lo que se pudo destacar que existe esa parte humanista que caracteriza al género femenino, a beneficio de la parte directiva del plantel. Por otro lado también resultó evidente que al categorizar por edad, los miembros directivos tienen entre 41-61 años, lo que indica que son adultos con experiencia en el ámbito educativo.

4.2.1.2. Personal docente por sexo y edad.

A continuación se muestran los cuadros de la población participante en esta investigación referente a los docentes del centro de educación en estudio, además se presenta un análisis y comparación de la población escogida con la población general de docentes registrados en la base de datos del Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Santa Elena.

Tabla 10: Personal docente por sexo

SEXO	F	%
Femenino	22	88 %
Masculino	3	12 %
Total	25	100 %

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 11: Personal docente por edad

EDAD	F	%
25 – 30	10	40 %
31 – 35	4	16 %
36 – 40	2	8 %
41 – 45	1	4 %
46 – 50	3	12 %
51 – 55	1	4 %
56 – 60	2	8 %
61 y más	2	8 %
Total	25	100 %

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

En este apartado, se hace un análisis de acuerdo a los datos obtenidos en la página del Ministerio de Educación del Ecuador, con respecto al número de docentes de la provincia de Santa Elena, los mismos que están registrados en la base de datos. A continuación se presenta la tabla obtenida luego de la investigación.

Tabla 12: Docentes de la provincia de Santa Elena por sexo

Docentes en la provincia de Santa Elena		
Género	Número	Porcentaje
Hombres	1473	34.36 %
Mujeres	2814	65.64 %
Total	4287	100 %

Fuente: Estadísticas del Ministerio de Educación (Península de Santa Elena)

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Como se observa, los datos de la muestra son relativos, ya que en la actualidad en la provincia de Santa Elena, el 65.64 % son docentes de género femenino, lo que es recíproco para el C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea, que corresponde el 88% son maestras; mientras que 34.36 % son docentes de género masculino, lo que, en la institución de estudio es el 12%. Esto indica que la muestra tomada, está de acuerdo con los datos generales en la Provincia de Santa con respecto a los docentes.

4.2.1.3. Población estudiantil por edad y sexo

Tabla 13: Población estudiantil por sexo

SEXO	F	%
Femenino	10	50 %
Masculino	10	50 %
Total	20	100 %

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 14: Población estudiantil por edad

EDAD	F	%
12-13	13	65 %
14-15	7	35 %
Total	20	100 %

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Representar los datos de la muestra estudiantil no se pudo hacer, ya que los estudiantes son del noveno año de educación básica (el último nivel en la institución), ya que el próximo periodo recién tendría el décimo año; por lo tanto se acogió la muestra intencional, ya que los estudiantes son los que aportarían con datos más concretos en la encuesta realizada

4.2.1.4. Población de padres de familia por sexo y edad

Tabla 15: Población de padres de familia por sexo

SEXO	F	%
Femenino	11	73 %
Masculino	4	27 %
Total	15	100 %

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 16: Población de padres de familia por edad

EDAD	F	%
25 – 30	6	40 %
31 – 35	2	13 %
36 – 40	1	7 %
41 – 45	2	13 %
46 – 50	3	20 %
51 – 55	1	7 %
56 – 60	0	0 %
61 y más	0	0 %
Total	15	100 %

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Con los resultados obtenidos con respecto a la muestra de los padres de familia, se indica que el 73 % de ellos son de género femenino, lo que indica que son las madres de familia quienes están en constante relación con los demás miembros de la comunidad educativa.

4.2.2. Resultado de las encuestas

4.2.2.1. De los directivos

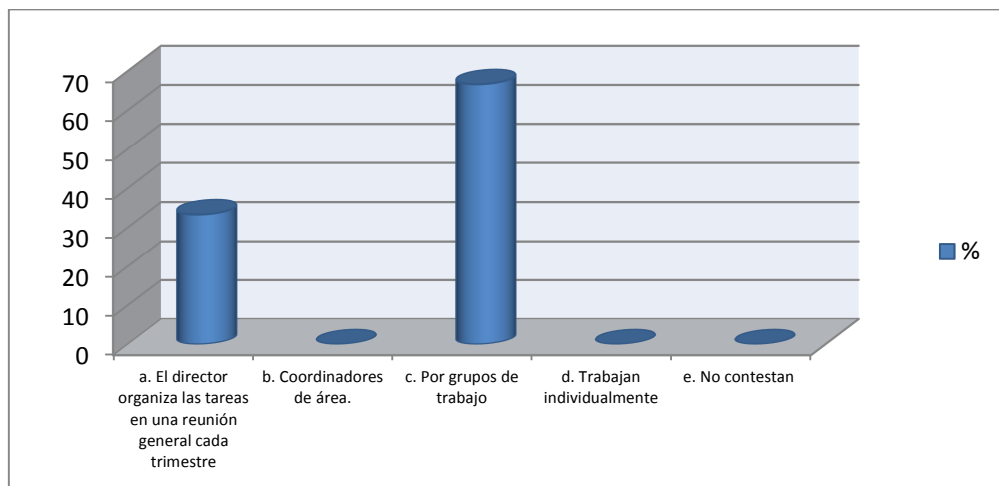
Tabla 17: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33,33
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	4	66,67
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo



Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 66,67 % de los directivos encuestados indican que la institución se divide en equipos de trabajo para su organización por lo que se argumenta que el centro de estudio promueve el trabajo en grupo para lograr alcanzar los objetivos institucionales; mientras que el 33,33 % respondió que el director es quien organiza las tareas y las asigna en reuniones generales cada trimestre.

José y Urbano (2006: 105), dice “grupo de mando es grupo compuesto por los subordinados que responden a un jefe inmediato”. Se hace mención del grupo de mando, ya que de acuerdo a la vivencia que se ha tenido en la institución, los grupos son formados por el director donde le asigna una tarea restringida por su superior, también se verificó que el desempeño de cada grupo no es el esperado.

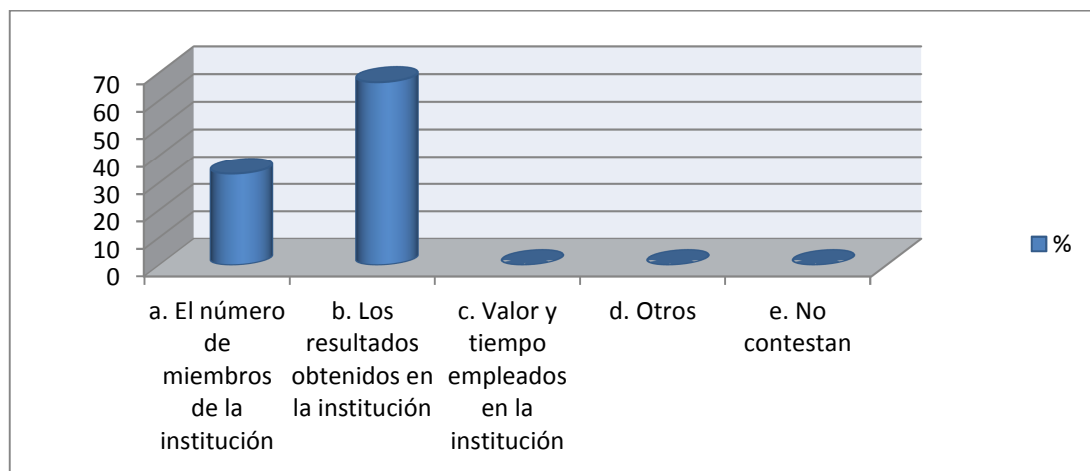
Tabla 18: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización



Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 66,67 % de los directivos responde que el aspecto que se considera para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución, es decir que el tener rendimientos bajos o medios es debido a que la institución educativa es grande; mientras el 33,33 % indica que el aspecto a considerar es el número de miembros en ella; el valor y tiempo empleado en la institución no son considerados de importancia.

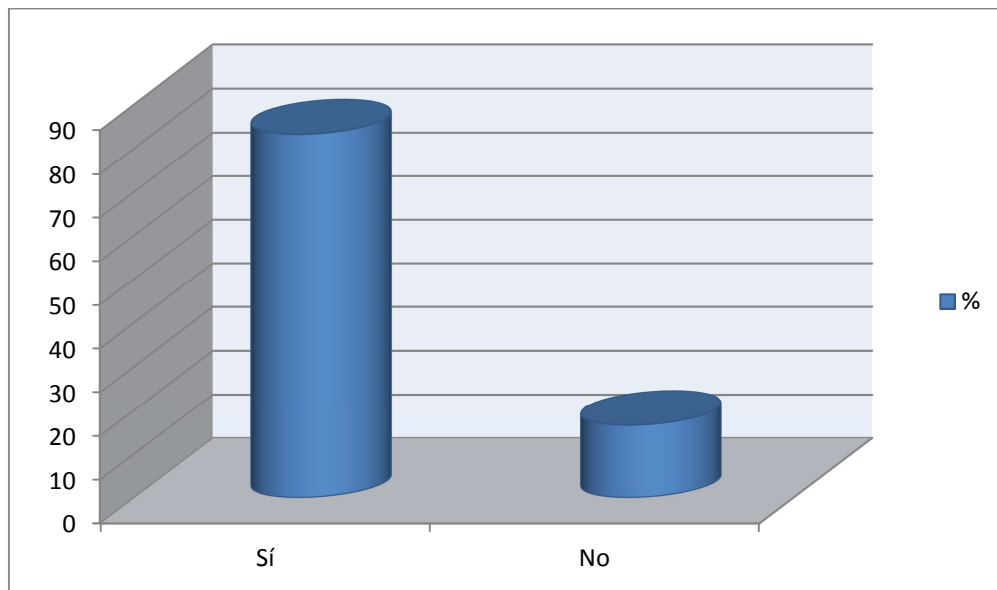
Estévez (2007: 21) expone “el número de personas en la escuela permite medir el tamaño de la misma”, por tal motivo el director hace la medición con respecto al número de miembros, esto es relativo porque a más estudiantes, más es la necesidad de docentes en la institución. Wooldridge (2005: 121) dice “el rendimiento de los estudiantes determina el tamaño de la escuela, a las escuelas pequeñas le va mejor que a las grandes”. En la institución se acoge estos dos aspectos, aunque siempre se ha tratado de mejorar esos resultados bajos en rendimiento.

Tabla 19: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	5	83,33
No	1	16,67
Total	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 83,33 % de las personas encuestadas dicen que las tareas que deben cumplir están escritas en un manual de normas, reglas y procedimiento, esto conlleva a que los miembros de la comunidad educativa sepan las responsabilidades que tienen a cargo para alcanzar con los objetivos institucionales; mientras que un 16,67 % indican que no cuenta con este documento por lo que se argumenta que el manual organizacional no está sociabilizado con todos los miembros de la comunidad educativa.

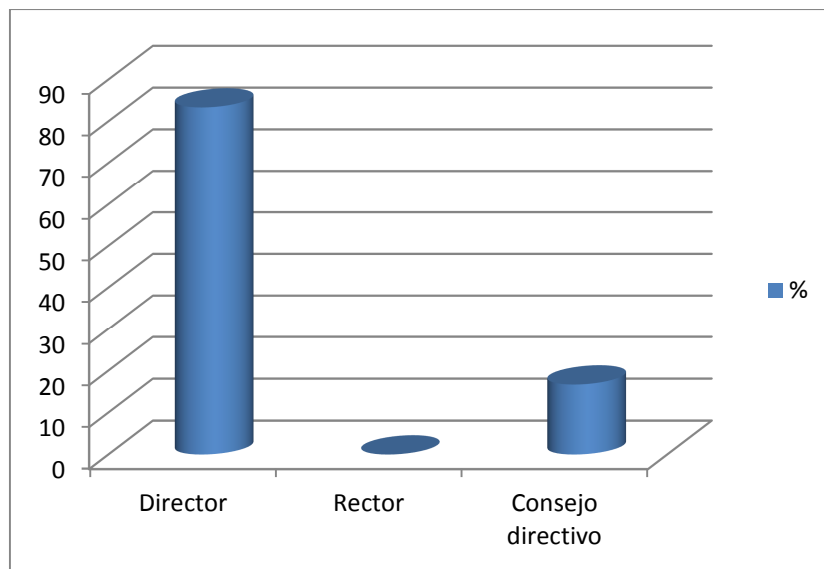
El director tiene muchas actividades bajo su responsabilidad y una de ellas es supervisar que sus colaboradores también cumplan sus tareas. El manual de normas recoge las reglas y procedimientos que se ha de hacer en la institución educativa. En esta ocasión se acoge lo dicho por Malagón (2003:101), “el uso de las normas permiten el aseguramiento de la calidad donde convergen todos los elementos de un proceso en forma armónica y coordinada”.

Tabla 20: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director	5	83,33
Rector	0	0
Consejo directivo	1	16,67
Total	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

De la población participante en esta investigación el 83,33 % afirma que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el director de la institución educativa, por lo tanto se concluye que no hay la participación activa de sus colaboradores para escoger alternativas de solución ante un problema; mientras que el 16,67 % dice que está liderado por el consejo directivo.

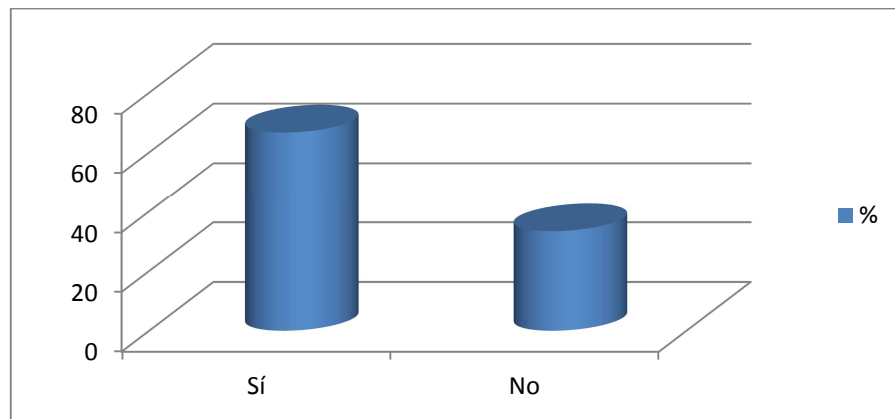
Como es evidente en los mismos directivos existe un desconocimiento sobre este aspecto importante generando una debilidad en gestión administrativa del centro educativo. Kliver (2008: 129), dice “Esta ética comunicativa, que propende a un consenso fáctico racional, parece suponer procedimientos de una asamblea ideal, (...) donde se respeta el argumento fundado, entre sujetos que se respetan (...)”; por lo que se argumenta que es indispensable saber consensuar una idea en grupo, la participación activa de los miembros logrando un buen clima laboral equitativo.

Tabla 21: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	4	66,67
No	2	33,33
Total	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 66,67 % de los directivos respondieron que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, brindando la oportunidad a los docentes a que participen en la tarea de escoger alternativas de solución siempre y cuando tengan base en el manual de convivencia y demás documentos reglamentarios con que cuenta el centro de estudio; mientras que el 33,33 % responde que no delega estas tareas a sus colaboradores demostrando ser directivos autócratas que hacen uso de potestad para imponer soluciones arriesgándose a no tener la aceptabilidad por parte de los docentes de la institución.

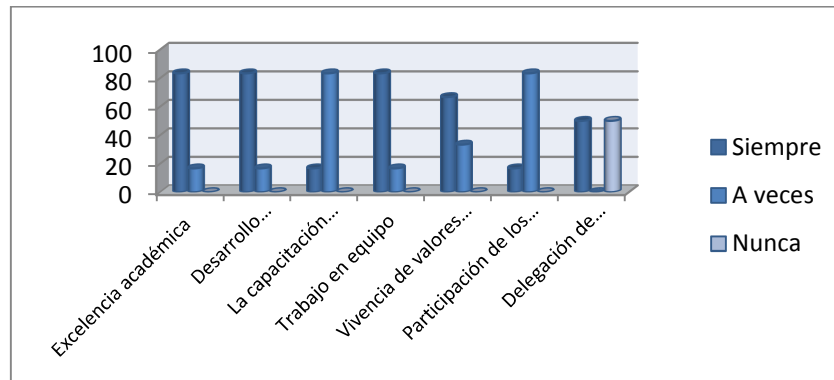
Aranea (2001: 54) expone “En la toma de decisiones, los equipos directivos han de tener en cuenta la existencia de consejos escolares de centro y de los suficientes mecanismos de autorregulación para que dichas decisiones no se tomen al margen de los intereses de los maestros(as) o del resto de los sectores del centro”. Es decir en el centro de educación se trata de ver por el bienestar de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa; por lo que se sugiere que todos sepan acerca de sus derechos.

Tabla 22: La administración y liderazgo del centro educativo

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

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 11: La administración y liderazgo del centro educativo

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 83,33 % de los directivos responde que la gestión administrativa promueve la excelencia académica, la capacitación continua, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, mientras que un 16,67 % contradice esto con un a veces, es decir existe una debilidad en la gestión administrativa ya que no todos los directivos cumplen con los mismos objetivos. Un 50 % responde que no brindan la autoridad de decisión final a sus colaboradores.

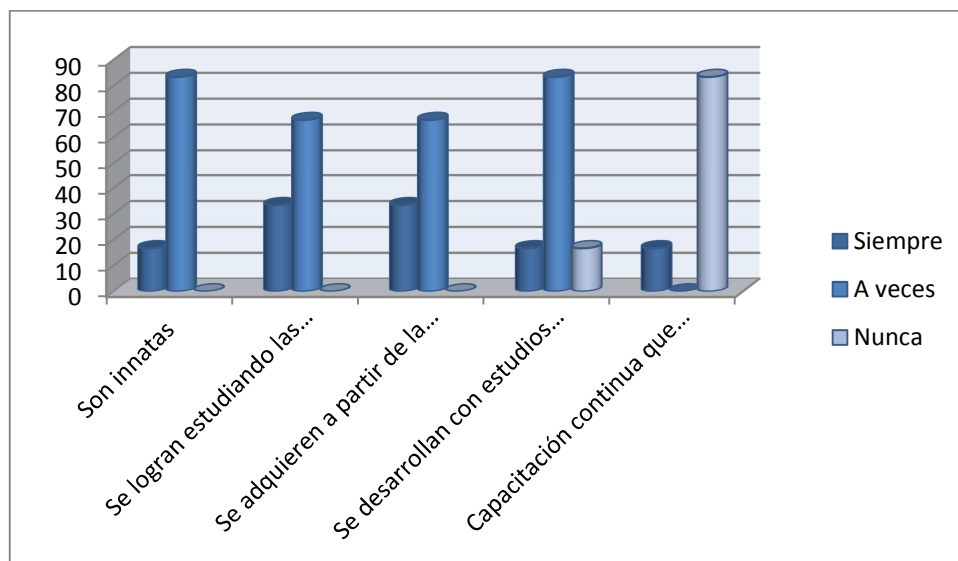
Woycikowska & Luc (2008: 20) dicen el director líder “a quien todas las miradas se dirigen se concede al nuevo director del centro la posibilidad de transmitir los valores en los que cree, poner en práctica libremente ciertos métodos, tomar sus propias elecciones, poner en práctica una política personal”; haciendo el análisis se concluye que el directivo debe satisfacer las necesidades de los miembros de su comunidad tomando en cuenta la práctica de valores que serán el soporte de las decisiones tomadas.

Tabla 23: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas	1	16,67	5	83,33	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33	4	66,67	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33,33	4	66,67	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,67	4	83,33	1	16,67
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	16,67	0	0	5	83,33

Fuente: Encuesta directa a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Fuente: Encuesta directa a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 83,33 % de la población participante indica que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución a veces son innatas, es decir que desempeñan su rol de líder de manera empírica sin la preparación debida haciendo uso de las estrategias; mientras que un 66,67 % afirma que tales habilidades a veces se adquiere con la experiencia y con la respectiva preparación en cuanto a gestión educativa. Por estas razones se concluye que existe falencia de no lograr la adhesión de sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

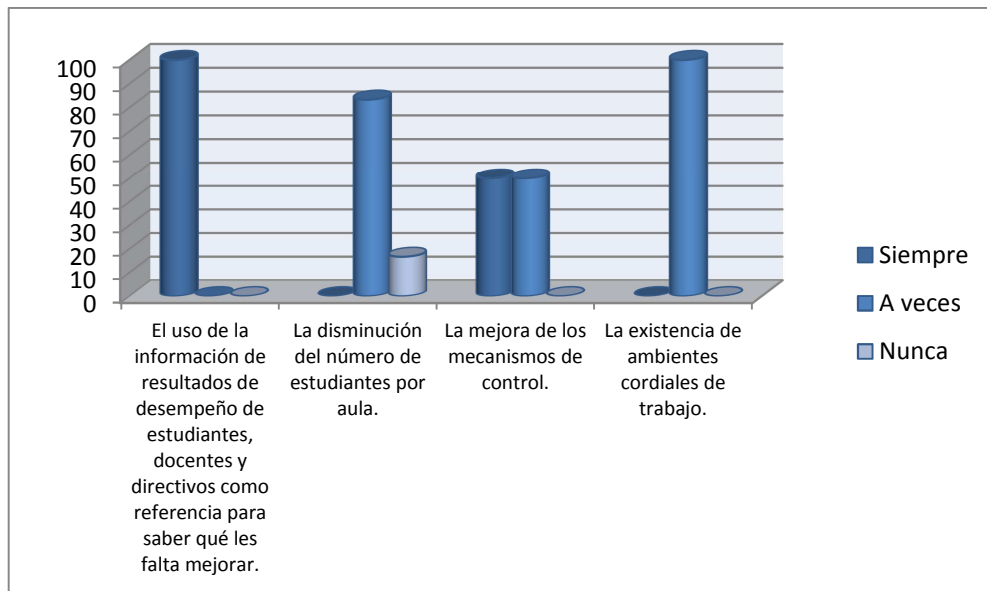
Gago (2006: 14), expresa “considerar al director como representante de la Administración supone: preparación específica, cuerpo de directores, mandato indefinido”, entonces se confirma que para poder desarrollar habilidades de líder hay que tener una preparación académica más la experiencia de dirigir un grupo.

Tabla 24: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

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.	0	0	5	83,33	1	16,67
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	0	0	6	100	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa el 100 % de los directivos promueven el uso de la información de los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos para saber qué hace falta mejorar; también afirman que no consideran la existencia de ambientes cordiales de trabajo, por tal motivo no se afrontan los problemas con respecto a la comunicación y las relaciones entre miembros de la comunidad. El número de estudiantes-aula nunca es solución.

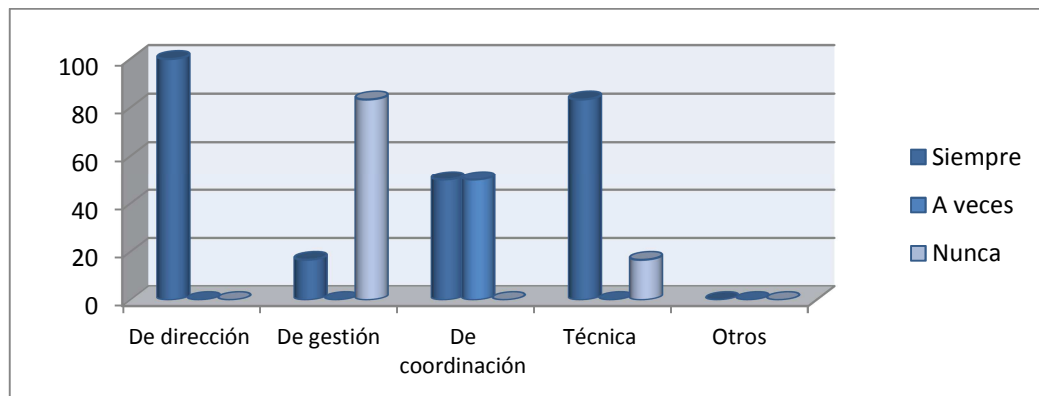
OECD (2011: 10) dice “La eficacia de los datos de desempeño en la toma de decisiones referente a objetivos -procesos de mejora- reside en la precisión de las mediadas de desempeño empleadas”, la institución acoge este concepto con el objetivo de dar mejoras a la institución partiendo del rendimiento de los estudiantes.

Tabla 25: Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	16,67	0	0	5	83,33
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	0	0	1	16,67
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 14: Organismos que integran la institución

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 100 % de la población participante responde que existen organismos de dirección en el centro educativo, mientras que un 83,33 % indica que no existen organismos de gestión, es decir que no existe secretaria ni otros departamentos en la institución. Con respecto a organismos de coordinación el 50 % responde que si existen mientras que otro 50 % responde que no existen, estos datos se contradicen por lo que se concluye que la falta de comunicación en la institución no promueve una gestión educativa de calidad.

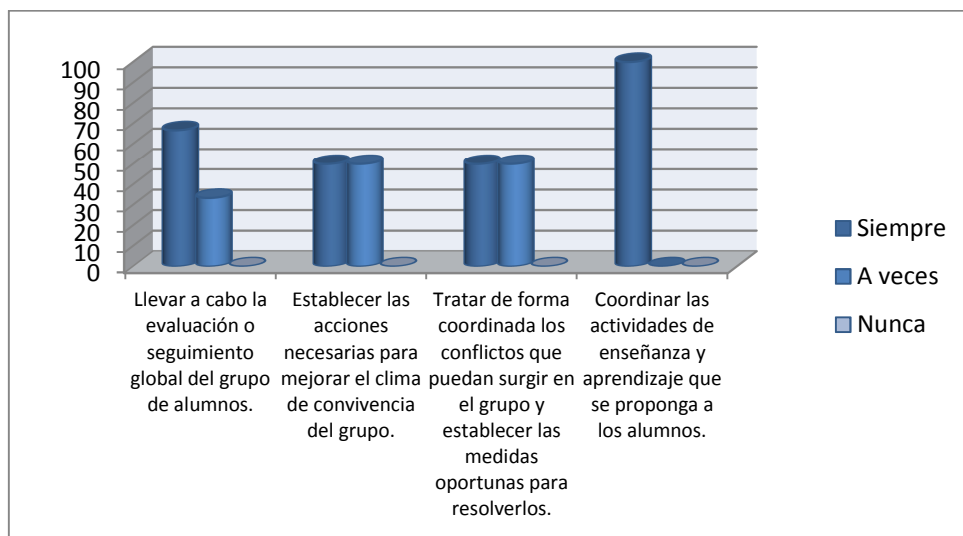
Carda y Larrosa (2007: 50) explican “La EMO (estructura mínima obligatoria) será suficiente según los centros, pero existirán dificultades para organizar centros de acuerdo a las necesidades que son percibidas por la comunidad educativa por falta de autonomía y recursos disponibles (...)”; en el centro de educación básica se puede observar que la estructura no está completa pero tiene la necesaria para llevar a cabo el funcionamiento del centro educativo.

Tabla 26: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66,67	2	33,33	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Fuente: Encuesta directa a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 66,67 % concuerda en responder que las actividades del consejo técnico y junta de profesores son llevar a cabo la evaluación del grupo de estudiantes, mejorar el clima de convivencia en grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que surgen en el grupo; un 100 % indica que coordinan actividades de enseñanza – aprendizaje.

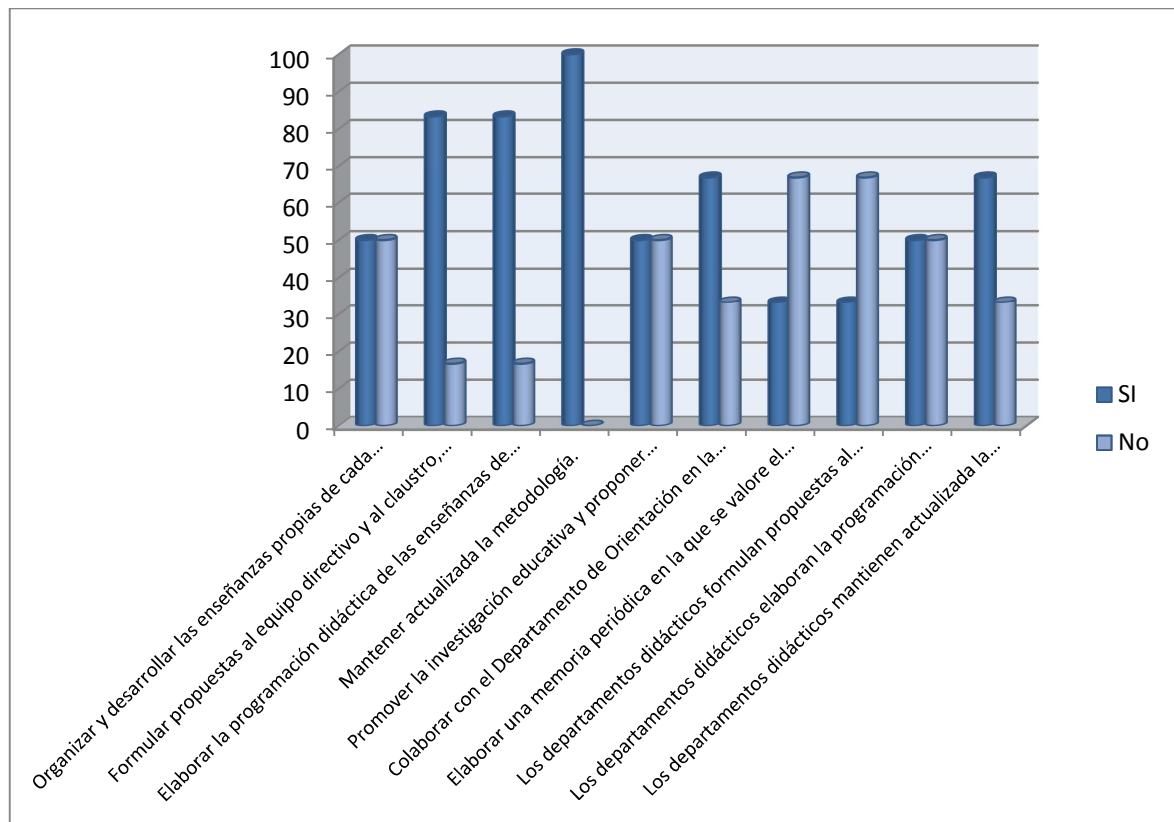
El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2000: 76) explica “la cooperación y el trabajo en equipo de los profesores suelen considerarse como los elementos que influyen positivamente en el funcionamiento de los centros y en la calidad de la enseñanza. (...) actividades de planificación de la acción docente, análisis y reflexión de la práctica educativa”; según la vivencia en la institución se concluye que los docentes tienen la responsabilidad de cooperar con la planificación académica de sus compañeros, más no se cumple con estas tareas debido a la falta de tiempo y capacitación de los mismos.

Tabla 27: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	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.	5	83,33	1	16,67
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83,33	1	16,67
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	50	3	50
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	66,67	2	33,33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,33	4	66,67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33,33	4	66,67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66,67	2	33,33

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Existe un promedio de 72 % que afirman que las tareas mostradas son las que realizan los departamentos didácticos, pero se recalca que estos departamentos no existen en el centro educativo, por lo que es evidente que los directivos desconocen este ámbito o lo confundieron.

El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2000: 76) explica “el trabajo en equipo en tareas de planificación de la actividad docente se produce con una frecuencia media cercana **a todos los meses** y las actividades englobadas quedan ordenadas de mayor a menor frecuencia de esta forma: preparación de clases, preparación de materiales didácticos, colaboración con compañeros en actividades docentes y planificación del currículo”.

Haciendo la comparación con la vivencia en el centro de educación básica se argumenta que los docentes trabajan en equipo en cuanto a la planificación por año básico, puesto que por cada año existen dos o tres paralelos, entonces los docentes del mismo año se reúnen cada semana para planificar con el objetivo de hacer que el contenido sea igual para cada paralelo.

En el 2000, el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación expone “En cuanto a las actividades englobadas como análisis y reflexión de la práctica educativa, la frecuencia media de trabajo en equipo es algo menor situándose entre **de 5 a 9 al año**, siguiendo el criterio de más a menos frecuencia queda: debates de comportamientos y disciplina, debates sobre resultados educativos, análisis de aspecto de funcionamiento del centro y debates sobre los objetivos del currículo” (pág. 76).

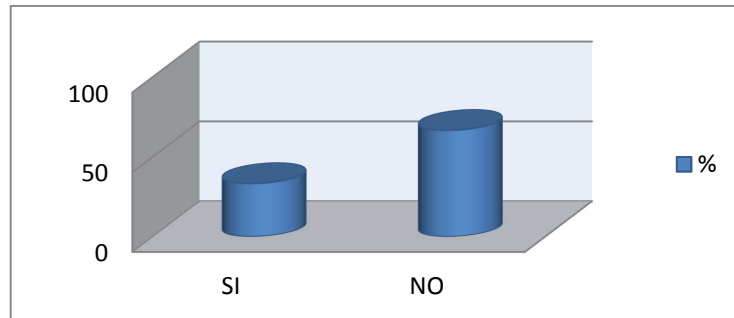
Los resultados obtenidos por el instituto son semejantes a los del centro educativo donde se confirmó que los docentes pocas veces se reúnen para las actividades de análisis y reflexión; habiendo revisado el libro de actas estas actividades fueron realizadas al terminar cada trimestre y año lectivo en reunión de junta de profesores, donde se dieron a conocer el avance académico, porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento, número de estudiantes desertores y no promovidos, por lo que se puede concluir que existe una debilidad en cuanto análisis de resultados ya sea por la falta de capacitación, conocimiento o comunicación. Se desea aclarar que no existen departamentos didácticos como se debería para que tengan mayor asesoramiento los docentes, solo equipos de trabajo y junta general de profesores.

Tabla 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33,33	3	66,67

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 66,67 % de los directivos encuestados responden que la gestión pedagógica no fomenta el análisis de problemas de la comunidad ni del entorno, mucho menos proponen soluciones propias y adecuadas, se pone en evidencia que los directivos no están vinculados con la colectividad ni es objetivo alcanzar relaciones con la comunidad, perdiendo oportunidades brindadas por el entorno.

Bernabeu, Domínguez & Sarramona (2005: 105) explican “En la sociedad globalizada a la que pertenecemos, las características del entorno de los grupos sociales a los que pertenecen los profesores y los alumnos está cambiando de forma vertiginosa, y ello tiene un efecto importante (...) fuertes tensiones determinadas por un entorno que presiona cada vez más sobre las mismas, exigiendo las adecuación de las comunidades educativas”.

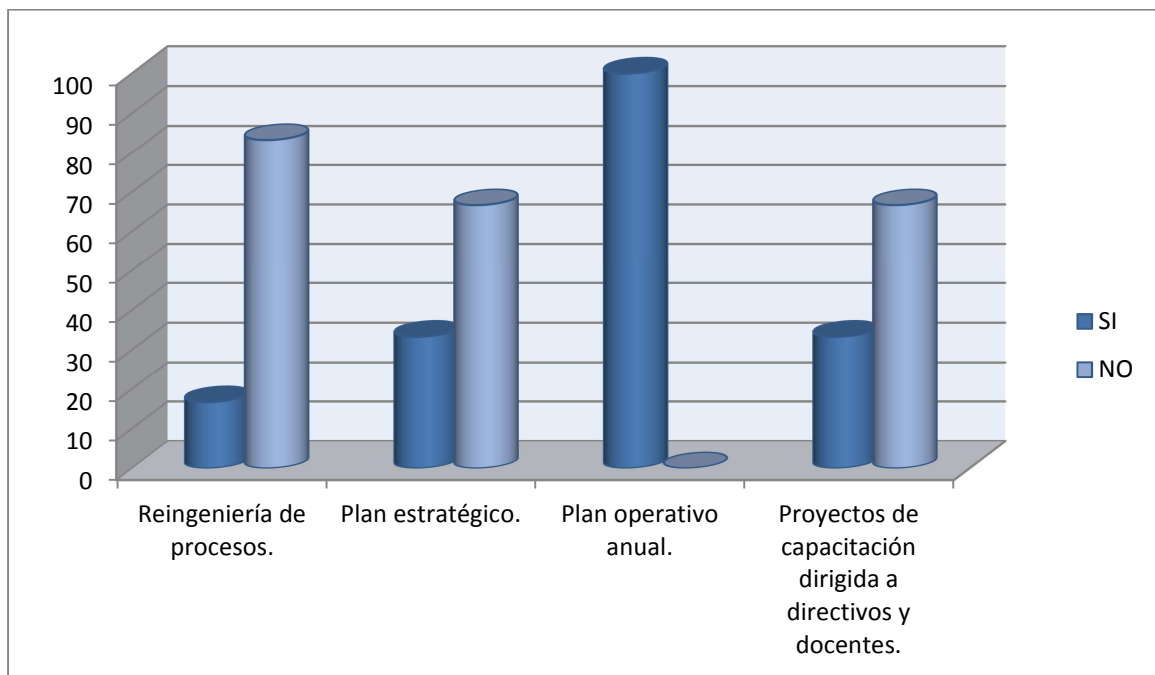
Es decir que la institución tiene que cumplir con ciertas exigencias que da la comunidad donde se encuentre el plantel, muchas veces existen conflictos que repercuten en el desarrollo de la actividad educativa, en sus costumbres, por tal motivo es necesario proponer estrategias para abordar las crisis que afectan a la comunidad; por ello es necesario que en la institución se cimente un liderazgo transformacional para que todos aporten con soluciones creativas para reducir los conflictos. Actualmente la institución no aporta con soluciones a la comunidad lo que a su vez genera amenazas para el centro educativo.

Tabla 29: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos.	1	16,67	5	83,33
b	Plan estratégico.	2	33,33	4	66,67
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	33,33	4	66,67

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 18: Material de planificación educativa

Fuente: Encuesta aplicada a directivos del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 83,33 % de los directivos confirman que no existe la reingeniería de procesos; el procedimiento que llevan a cabo en determinada situación es antiguo, esto evidencia la falta de innovación pedagógica y de gestión educativa.

Para la planificación educativa pues se verifica que el 66,67 % de los directivos dicen no tener el plan estratégico, esto es consecuencia de que este documento ya expiro y no ha sido rediseñado o actualizado hace dos años convirtiéndose en una debilidad ya que no se sabe la situación actual mediante la actualización del FODA.

Mientras que el 100 % responde que existe el plan operativo anual, el mismo que está en vigencia y que están de acuerdo con las necesidades prioritarias del plantel educativo.

Con relación a los proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes se indica que el 66,67 % responde que estos proyectos no existen y que los docentes no reciben esta preparación para mejorar el desempeño profesional y personal, y consecuentemente la calidad de servicio educativo no es satisfactoria.

Universidad de Oveido (1999: 338) expone que la reingeniería de procesos “se trata de una Revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos de trabajo para lograr mejoras espectaculares en la ejecución (calidad, tiempos, flexibilidad, costes, entregas...) y los resultados (beneficios)”, entonces se hace referencia en que la reingeniería es una estrategia de cambio que supone el quebranto del pensamiento habitual, de cambios de comportamientos y estructura, por lo que se requiere la adhesión de los miembros de la comunidad para lograr objetivos; en este caso de estudio el centro educativo no se orienta a la reingeniería de procesos, no hay innovaciones.

Sebastián J. (2004: 68) al hablar de la planeación estratégica dice “El ejercicio de la planeación constituye en sí mismo una experiencia enriquecedora para la institución porque contribuye a un mejor conocimiento y valoración de las fortalezas, debilidades y oportunidades. La participación activa de los actores, el intercambio abierto de ideas y opiniones, la capacidad analítica, el análisis prospectivo y el espíritu crítico son algunos de los ingredientes”.

Por lo antes expuesto la elaboración y uso del plan estratégico es una estrategia de cambio que permite conocer el escenario actual de la institución, por tal motivo es necesario que este documento de planeación sea actualizado con las situaciones actuales que vive la comunidad educativa para poder actuar de la manera más oportuna y eficiente, siempre teniendo el apoyo de todos los miembros del plantel para lograr mayor eficiencia.

Lavín S. (2000: 107), hace referencia al POA como “El Plan Anual de Acción (*PAA*) es la concreción de nuestro proyecto-escuela, en corto plazo. En otras palabras, es el conjunto de actividades que la comunidad escolar se propone realizar a lo largo del año lectivo, para mantener la dirección estratégica de la institución”, como indica Lavín el Plan Operativo Anual permite gestionar en corto plazo y hacer viables los propósitos planteados, pero de nada valdría si las actividades no están relacionadas mediante un objetivo común y una determinada estrategia.

Ferreyra H. & Pereti G. (2006: 54) dicen “Aquellas escuelas que consiguen liberar y desarrollar su potencial innovador se vuelven también más capaces de identificar donde se encuentran las deficiencias en las competencias cognitivas y pedagógicas de docentes y estudiantes, y por lo tanto, de reconocer más eficazmente qué tipos de capacitación, actualización y perfeccionamiento están, de hecho, necesitando ese personal”

La capacitación y la actualización permiten el desarrollo profesional de los docentes y directivos que será evidente un buen desempeño de sus labores realizadas en la comunidad educativa en beneficio de la niñez y adolescencia, por tal motivo es importante que la gestión administrativa elabore y ejecute planes de capacitación para sus colaboradores orientados hacia el liderazgo, comunicación, el uso de las TIC's, etc., para dotarlos de habilidades competitivas que permitan un eficiente servicio profesional y personal.

Gargallo, Suárez y Díaz (2003: 362), dicen “Se debe potenciar el desarrollo de una red de soporte a los procesos de innovación e integración de las NTIC (...) Para la integración intensa y extensa de las NTIC, que necesariamente ocupará un periodo de tiempo considerable, es necesaria la integración del uso de estas tecnologías y específicamente de Internet en las políticas educativas de los centros, es la vía que se revela más fructífera (...) deberá concebirse y desarrollarse en el conjunto de las tareas inherentes al centro: administración, aulas, servicios – biblioteca, padres y comunidad”.

Entonces tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se reafirma que es necesario y fundamental la capacitación de los docentes como una estrategia de cambio en pro de una mejor gestión educativa que permitirá alcanzar los objetivos deseados.

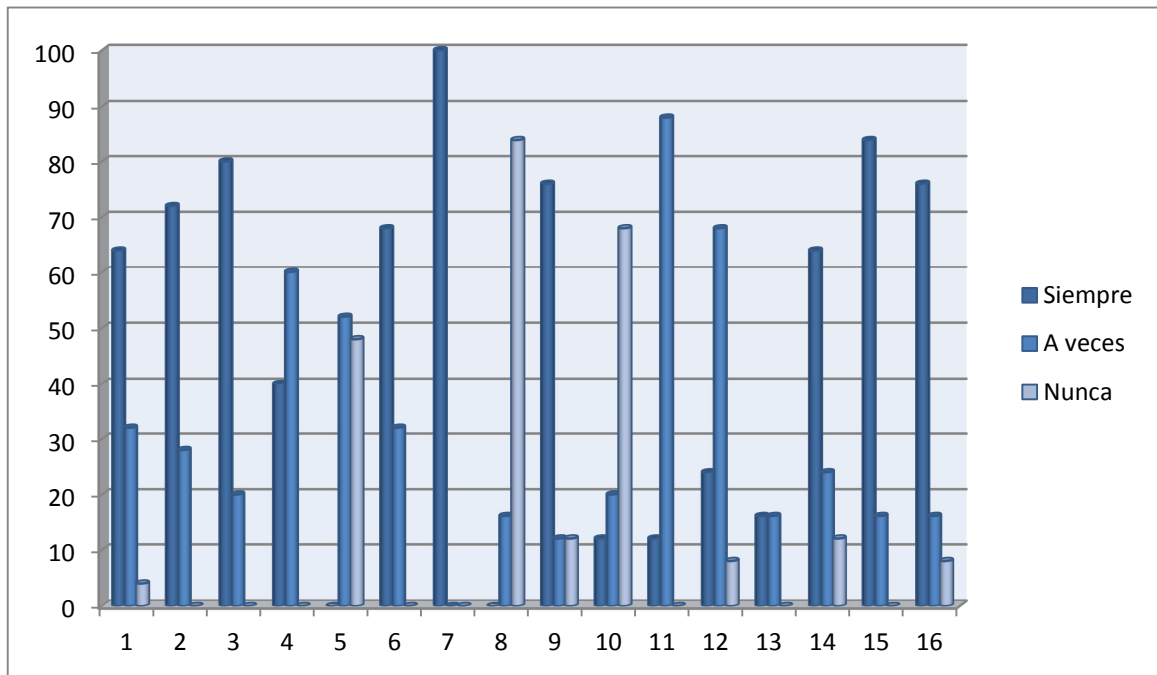
4.2.2.2. De los Profesores

Tabla 30: Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	16	64	8	32	1	4
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.	18	72	7	28	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.	20	80	5	20	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.	10	40	15	60	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	13	52	12	48
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	68	8	32	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	4	16	21	84
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	19	76	3	12	3	12
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	12	5	20	17	68
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	12	22	88	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	24	17	68	2	8
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	16	21	84	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	6	24	16	64	3	12
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	21	84	4	16	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	76	4	16	2	8

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 19: Resultados de la encuesta a docentes

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del C.E.G.B. Nº 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

El 64 % de los docentes responde que reconocen el rol del docente como líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, aunque nadie se atreve a cuestionar las disposiciones dadas por lo que se evidencia la poca participación de los colaboradores. También el 72 % indica que a veces el liderazgo está íntimamente ligado a la búsqueda de innovación, pero falta la preparación profesional de docentes y directivos.

El 60 % de los educadores indican que a veces se promueve la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación conjunta de los miembros de la comunidad para desarrollar metas de la institución; el 68 % indica que a veces se hace grupos de decisión con respecto a cambios en metodologías de enseñanza – aprendizaje.

El 100 % de los docentes encuestados afirman que utilizan los valores como ejes transversales en la formación integral del estudiante; también se puede verificar que el 76 % dice sentirse poco integrado en la institución y con sus compañeros, estos es consecuencia de que hace falta la comunicación, la participación, el liderazgo en los docentes.

El 88 % indica que a veces se admira la gestión y liderazgo de las autoridades educativas lo que pone en evidencia que no están satisfechos con el accionar de sus directivos; así como el 68 % de los docentes a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la institución; es decir no hay una total aceptabilidad de las soluciones escogidas.

Bracho T. (2009: 107) dice “los docentes hablaron de la nueva participación de los padres en actividades tradicionales relacionados con la obtención de fondos y el apoyo en especie (mantenimiento y limpieza del plantel). No obstante siguen expresando dudas respecto a la conveniencia de que los padres opinen el trabajo en aula (qué enseña y cómo enseña). Los docentes consideran que los padres pueden opinar y participar en estas actividades siempre y cuando tengan los suficientes argumentos para hacerlo”.

Esto significa que en el centro educativo los docentes toman a bien lo dicho por Teresa Bracho, considerando la participación de los padres de familia en las actividades del plantel en los cuales se requiera su aportación, más no para cuestionar la forma de trabajo de los docentes ni del contenido del programa curricular; por lo que la intervención de ellos queda limitada hacia otras áreas como colaboración en la creación o actualización del Gobierno Escolar, Manuales de Convivencia, PEI y otras actividades de integración.

Ferreyra H. & Pereti G. (2006: 69) exponen “Alentar la articulación educativa en el nivel interinstitucional, tendiente a evitar desajustes y a favorecer una transición armónica entre los distintos niveles y ciclos. Implementar periodos de ambientación, trabajo en equipo de docentes de diferentes niveles, ciclos, etc”. Entonces se argumenta que para aumentar las buenas relaciones entre docentes y directivos es necesario crear ambientes de trabajo cooperativo, en grupo para que fluya el intercambio de opiniones e ideas, tomando los valores tales como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y honestidad, y demás valores que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

Ferreyra y Pereti sugieren “Instaurar el diálogo permanente entre los actores y estamentos, entre la autoridad y los miembros de la comunidad educativa con el propósito de enriquecer y viabilizar la gestión institucional”; por lo expuesto la institución educativa en estudio tiene claros problemas de liderazgo ya que debido a la falta de comunicación entre miembros no se logra comprometer a los mismos hacia los objetivos institucionales.

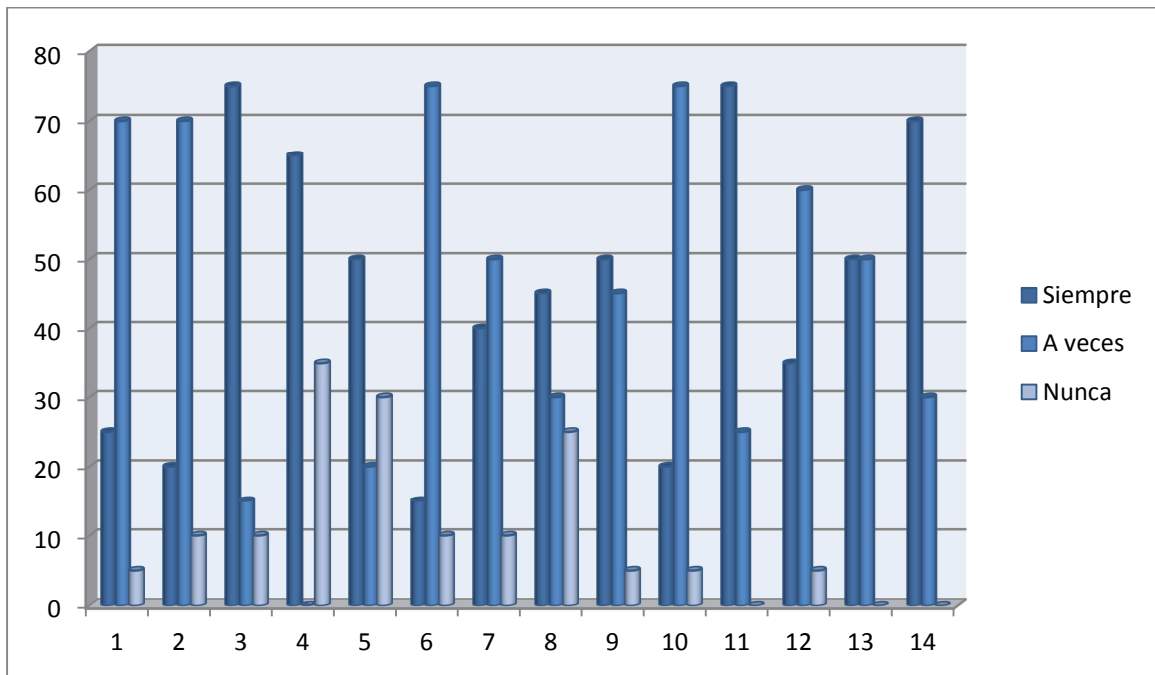
4.2.2.3. De los estudiantes

Tabla 31: Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	14	70	1	5
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20	14	70	2	10
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75	3	15	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	13	65	0	00	7	35
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50	4	20	6	30
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	15	75	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	10	50	2	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	6	30	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50	9	45	1	5
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	4	20	15	75	1	5
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	75	5	25	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35	12	60	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	6	30	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del C.E.G.B. Nº 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 20: Resultados de la encuesta a estudiantes

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

De la encuesta aplicada el 70 % indica que el director a veces toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, es decir que los educandos se sienten pocos satisfechos porque no son escuchados y sus opiniones no son consideradas; también se afirma que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas para la enseñanza en clases, por lo que se concluye que el docente no es innovador ni motiva al estudiante para lograr los objetivos de la clase y de la planificación.

También el 50 % de los estudiantes responden que los docentes esperan que hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, consecuencia de esto es que los estudiantes no están motivados a usar estrategias creativas, al análisis de problemas en distinta manera, por lo tanto solo existe una transferencia de conocimientos más no se está creando nuevos conocimientos en ellos.

El 75 % expresa que solo a veces los docentes inician la clase con una frase de motivación en valores, por lo que se argumenta que pocas veces se está usando los ejes transversales en la planificación y que los docentes no están cumpliendo con la educación en valores para la convivencia del grupo de estudiantes en el plantel.

Con respecto a que si los docentes se interesan en los problemas de los estudiantes se confirmó que el no y el a veces suman un 95 % de los estudiantes, es decir que a los docentes no les importa si los educandos están en condiciones para lograr el aprendizaje, puesto que la falta de concentración en clases debido a problemas en casa dificulta el aprendizaje y por ende no hay participación activa de ellos.

Con el 75 % se afirma que son los docentes quienes deciden que hacer en clases, por lo que se argumenta que los docentes planifican sin considerar los intereses de los educandos, por lo tanto no se logra la adhesión de los estudiantes con los propósitos de la clase puesto que las expectativas con respecto a las clases impartidas no son totalmente satisfactorias.

De los estudiantes encuestados el 60 % expresa que a veces se realizan trabajos en grupo con indicaciones claras, dicho esto se concluye que a falta de preparación de los docentes como líderes en sus clases, estos no hacen uso del aprendizaje cooperativo para fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje.

Es una debilidad que los docentes demuestren el escaso compromiso con la institución en su labor docente y con la gestión de su directivo, en esta ocasión el 50% de los estudiantes reconocen que los docentes no tienen la adhesión con los objetivos institucionales.

Como se ha hecho el análisis existen varias falencias que entorpecen la labor educativa del docente, así mismo anteriormente se analizó que los docentes no están recibiendo la capacitación necesaria para desempeñar de manera eficiente su rol de educador, que no existe el clima laboral propicio; estos motivos repercuten en el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes del centro de educación básica.

Ferreyra H. & Pereti G, (2006: 71) dicen que es importante “instaurar marcos orgánicos estables de participación diferenciada de los alumnos en los niveles institucional y aúlico”, entonces se revela la necesidad de crear sesiones o asambleas de aula donde los estudiantes abordan problemas y posteriormente proponen alternativas de solución, los mismos que serán expuestos al gobierno escolar, este organismo será un nexo entre estudiantes y directivos de la institución. En el centro de estudio se revela la falta de participación de estudiantes y la falta de comunicación de estos con los directivos creando debilidad en el plantel.

Así mismo Ferreyra & Pereti (2006: 66) dicen “Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas respetando los distintos estilos de aprendizajes y habilidades de los estudiantes. Implicar a los estudiantes en su aprendizaje y en su trabajo, a partir de estrategias que promuevan la participación activa, crítica y creativa”, entonces se indica que es vital desarrollar la cooperación mediante el agrupamiento de estudiantes del mismo o diferente curso/ciclo para trabajar en proyectos educativos.

Ferreyra & Pereti (pág.: 68) dan a conocer que es necesario “Elaborar y/o enriquecer los sistema de información sobre los trayectos escolares de los estudiantes”, es decir que a través de la gestión de información de los estudiantes se podrá identificar oportunamente los riesgos de fracaso o deserción, y así captar y procesar datos correspondientes al desempeño académico, de salud, ocupacional y de convivencia con los demás.

Tener un historial de cada uno de los estudiantes en diferentes aspectos es importante porque permite tanto el personal docente como administrativo estar enterados de los problemas que tienen los educandos, conocer los alcances y logros de cada uno de ellos; en el Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea muchos docentes desconocen las causas de los alumnos que desertaron, y los estudiantes saben muy bien que estos docentes demuestran poco interés ante el abandono de los estudios por parte de los discentes.

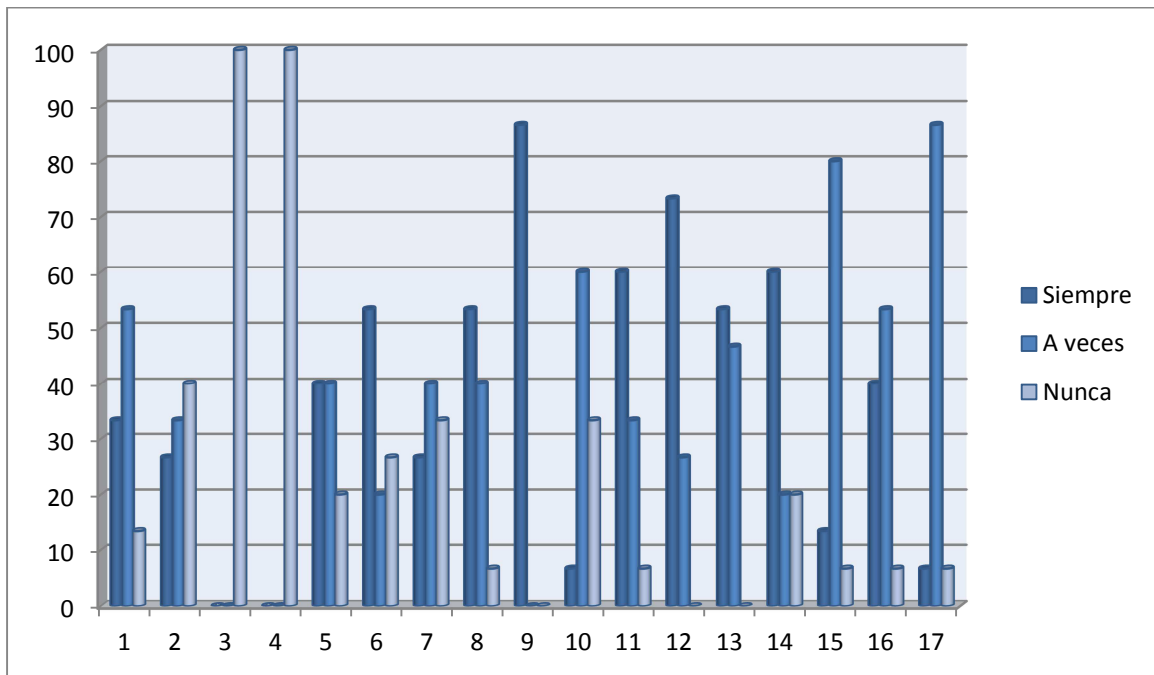
4.2.2.4. De Los Padres de Familia

Tabla 32: Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rector tiene en cuenta sus opiniones.	5	33,33	8	53,33	2	13,33
2	Se llevan a cabo nuevas ideas en reuniones profesores-padres de familia.	4	26,67	5	33,33	6	40
3	Conoce usted si se ejecuta el Proyecto Escuela para Padres.	0	0	0	0	15	100
4	Participa usted en la Escuela para Padres.	0	0	0	0	15	100
5	Los docentes inician la reunión con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	40	6	40	3	20
6	El profesor propone actividades innovadoras en eventos en los cuales deben participar los padres de familia.	8	53,33	3	20	4	26,67
7	Se siente satisfecho con la gestión de los directivos y docentes de la institución.	4	26,67	6	40	5	33,33
8	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	53,33	6	40	1	6,67
9	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su reunión.	13	86,67	2	13,33	0	0
10.	Es el profesor quien decide qué se hace en actividades que participan los padres de familia.	1	6,67	9	60	5	33,33
11	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	9	60	5	33,33	1	6,67
12	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y directivos.	11	73,33	4	26,67	0	0
13	Existe una buena relación entre los docentes y los padres de familia.	8	53,33	7	46,67	0	0
14	El comité de padres de familia del curso utiliza nuevas estrategias de comunicación con los demás padres para lograr alcanzar los objetivos.	9	60	3	20	3	20
15	Hay resistencia o escepticismo en los padres de cuando se intenta llevar a cabo nuevos proyectos en la institución	2	13,33	12	80	1	6,67
16	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	40	8	53,33	1	6,67
17	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector y docentes del centro educativo.	1	6,67	13	86,66	1	6,67

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Figura 21: Resultados de la encuesta a padres de familia

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del C.E.G.B. N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Elaborador por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

De los padres de familia encuestados el 53,33 % responde que a veces el director toma en cuenta sus opiniones, por lo tanto se argumenta que no existe buenas relaciones por parte del directivo con los padres de familia; mientras que un 40 % indica que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones profesores-padres de familia; considerando las dos afirmaciones se concluye que este problema es consecuencia de la falta de preparación en cuanto al liderazgo transformacional.

El 100 % de la población participante responde que no conoce sobre la existencia del proyecto escuelas para padres, ni participa en el proyecto; con estas dos respuestas se confirma que no se hace las gestiones educativas respectivas con los padres de familia, y esta es la razón por la cual no se logra la aceptabilidad de las decisiones por parte de los padres.

Entre el a veces y nunca suman el 60 % de los padres de familias que indican que los docentes no inician la reunión con frases de motivación en valores y virtudes, por lo que se manifiesta que los docentes no hacen uso de los valores como ejes transversales en la gestión educativa.

Con respecto a la satisfacción de los padres de familia con la gestión del director y de los docentes en el centro de educación básica, entre el a veces y el nunca suman un 73,33 % de los padres que no están satisfechos, por lo que se argumenta que no se llenan las expectativas de los representantes debido a la falta de comunicación y el escaso ejercicio del liderazgo por parte de los directivos y educadores.

El 86,67 % de la población participante exponen que en las reuniones se dan oportunidades para que los padres se expresen, por lo que se infiere que existe un grupo de docentes que hacen uso de la democracia participativa en las reuniones llevada a cabo con los representantes.

A cerca de si existe buena relación entre los docentes y los padres de familia existe una contradicción porque el 53,33 % responde que si existen buenas relaciones mientras que un 46,67 % dice a veces; por lo que se argumenta que la mayoría de los docentes tienen poca preparación con respecto a estrategias de comunicación y el liderazgo motivo por el cual no se establecen buenas relaciones en la comunidad.

El 80 % de los padres de familia encuestados expresan que a veces hay resistencia en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos proyectos en la institución, motivo por el cual se concluye que la falta de liderazgo y estrategias de comunicación en directivos y docentes son causas que no permiten la aceptación de los representantes a los cambios de metodologías para fortalecer el proceso – aprendizaje de los estudiantes.

El Centro de Investigación y Documentación Educativa de España (2003: 130), cita a Hernández, Sarabia y Casares (2002), Palomero y Fernández (2001) destacan a “La familia como una de las estructuras sociales de referencia y aprendizaje en la configuración de la percepción sociocognitiva del menor, ya que transmite normas y valores y, además, modula las habilidades para enfrentarse a situaciones nuevas y conflictivas”

Con lo anteriormente expuesto se argumenta que la familia interviene en la formación de los niños, niñas y los/las adolescentes porque les transfieren principios, costumbres y creencias.

Ferreyra H. & Pereti G. (2006: 75) indica que “Además de trabajar de manera más estrecha con las familias, sería muy conveniente establecer, o en su caso, potenciar

y estimular, planes de colaboración entre las instituciones educativas y los servicios sociales y de salud, municipales y comunitarios, en programas de familia y juventud”.

De lo antes expuesto se argumenta que la integración del centro educativo en la sociedad y su diversidad supone la participación de miembros de la institución así como los representantes de las entidades externas en una red integral, conformada de personas y organizaciones que trabajan para la promoción humana y social de los niños(as), adolescentes y jóvenes, logrando una educación auténtica.

Ferreyra & Pereti también sugieren “Realizar reuniones periódicas y contactos personales con los padres. Organizar actividades que implique madres y padres”. Es necesario que en las reuniones realizadas se atiendan las necesidades de los padres de familia, así como también proveerles la asistencia debida y la formación de grupos y su capacitación; socializando la misión, visión y objetivos institucionales, metodología y actividades en los cuales los padres de familia deben participar para fortalecer relaciones entre docentes-estudiantes-padres de familia.

4.2.2.5. Matriz de problemáticas

Tabla 33: Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
El clima laboral no es propicio para el desempeño personal y profesional del docente.	Falta de estrategias de capacitación referente al liderazgo transformacional en los directivos y docentes.	No hay buenas relaciones entre los docentes creando la sectorización del personal en pequeños grupos.
		No se puede trabajar en equipo por la falta de adhesión de los docentes en las actividades grupales.
Falta de capacitación en los docentes y directivos en cuanto al uso de las TIC's.	Falta de habilidades y conocimientos del liderazgo transformacional en los directivos y docentes del centro.	No se fortalece el proceso enseñanza – aprendizaje mediante el uso de la TIC's
	Directivos y docentes no se actualizan en cuanto a la tecnología de la información y comunicación.	Docentes con escasa actualización didáctica y pedagógica. Docentes insatisfechos por la poca preocupación del director en inscribirlos a los seminarios de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación.
Falta de capacitación con relación al liderazgo transformacional y estrategias de comunicación en los docentes y los directivos.	Poca importancia hacia la capacitación de directivos y docentes en diferentes aspectos.	Docentes y directivos no logran la adhesión de los demás miembros para cumplir objetivos comunes.
		Clima de trabajo desfavorable baja el rendimiento de los miembros de la comunidad.

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

5. DISCUSIÓN

El Centro de Educación General Básica Carlos Espinosa Larrea cuenta con el manual organizacional en el que se han redactado las tareas y/u obligaciones que debe cumplir cada miembro de la institución educativa para alcanzar los objetivos institucionales así como sus derechos, pero de acuerdo a los datos registrados existe 16,66 % de la población que desconoce la existencia de documentos reglamentarios y de normas.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que la falta de comunicación y el poco interés de los miembros de la comunidad educativa conllevan a que no se socialice de manera oportuna estos documentos que norman y orientan las tareas de docentes, directivos, estudiantes y padres de familias.

De acuerdo a las encuestas, el 83,33 % de directivos indican que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el director de la institución educativa, mientras que el 16,67 % dice que está liderado por el consejo directivo, como es evidente las ideas no son consensuadas en grupo con la participación de los miembros de la comunidad educativa, tal como lo sugiere Kliver (129).

Así mismo el 66,67 % de los directivos respondieron que al tener la necesidad de solucionar conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas delegan la decisión al docente que es quién por lo general está involucrado en la problemática, ya sea por los estudiantes, padres de familia o en su defecto por su propio desenvolvimiento profesional; por lo tanto esto no es brindar la oportunidad a los docentes a que participen en la tarea de escoger alternativas de solución sino más bien dejarle a él el problema sobre sus hombros.

Anteriormente se hizo el análisis del argumento de Aranea (54) donde indicaba la importancia de los equipos directivos, la existencia de consejos escolares y los mecanismos de autorregulación para que las decisiones no se tomen al margen de los intereses de los maestros(as) o del resto de los sectores del centro, sino que sea imparcial que las decisiones sean efectivas y eficientes con base en los reglamentos institucionales brindando bienestar y armonía a todos los actores de la comunidad.

Las estadísticas demuestran que el consenso en la toma de decisiones está liderada por el director de la institución educativa, es decir es la persona única, responsable

de las decisiones elegidas pero esto no está de acuerdo con nuevas estrategias de gestión educativa que considera Aranea, que hace mención sobre la participación de manera democrática las personas que serán afectadas por la elección de una solución determinada ante una situación problemática, con el propósito de lograr la aceptabilidad de la propuesta y por la adhesión de los miembros para la respectiva ejecución de la misma; la falta de participación de los docentes dificulta el logro de los objetivos institucionales.

Es preocupante que en la actualidad y sabiendo de las demandas del entorno social el 83,33 % de los directivos confirman que las habilidades de liderazgo para la administración de la institución educativa a veces sean innatas, por lo que se pone en manifiesto la falta de preparación de los directivos para ocupar estos cargos administrativos; también un 66,67 % afirma que la experiencia le ha permitido obtener algunas habilidades.

Gago, argumenta que para la administración educativa se debe tener preparación específica y continua, por el contrario a lo expuesto se pudo confirmar que en el centro educativo se realiza una gestión administrativa empírica, la forma de dirigir a un grupo de personas tiene base en la experiencia más que en la aplicación de estrategias; ésta es otra razón por cual no se logra la adhesión de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar las metas y objetivos, misión y visión institucional, entonces se afirma que para poder desarrollar habilidades de líder hay que tener una preparación académica más la experiencia de dirigir un grupo

También el 83,33 % de los directivos contestaron que no existe organismo de gestión debido a que no existe secretaria ni otros departamentos en la institución y con respecto a organismos de coordinación el 50 % respondió no existen, estos datos se contradicen con la EMO donde la estructura mínima obligatoria nos indica que debe existir estos organismos que permitan a los centros practicar la autonomía y mediante la debida organización poder llevar a cabo la labor educativa con satisfacción atendiendo las necesidades de los miembros de la comunidad.

La falta de estructura organizacional en una institución educativa es una debilidad que es consecuente de que el director o los directivos a cargo no tengan la preparación debida o que carezcan del perfil de líder; es necesario que se apoderen de una actitud pro-activa para mejorar la gestión administrativa en el plantel.

El 66,67 % de los directivos encuestados contestaron que no se hace el trabajo de vinculación con la comunidad, por lo tanto se argumenta que la institución como tal no sabe la realidad del entorno porque no la estudia, desconoce sus problemas e intereses, lo que provoca una debilidad para el centro educativo, esto es producto de la carente motivación en el director y demás miembros de la comunidad.

Afrontar las dificultades o problemas que afectan a la comunidad reducen las amenazas para el plantel educativo, por esta razón es necesario que los directivos y docentes sean capacitados y dotados de habilidades de liderazgo transformacional para que participen creativamente antes los conflictos de la comunidad educativa y su entorno.

La planificación en las instituciones educativas es una estrategia fundamental ya que permite conocer los objetivos institucionales y orientar las actividades en la labor educativa, así también lo expone Universidad de Oveido en cuanto a planeación de las organizaciones con fines educativos; sin planificación será imposible cumplir con la misión y visión del centro de educación básica.

El 83,33 % de los directivos afirmaron que no se ha realizado reingeniería de procesos, por lo tanto se argumenta que no hay innovación y que los procedimientos son obsoletos, lo que perjudica la gestión administrativa del plantel, también se constató que el 66,67 % de directivos dijeron que no existen planes o proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes, lo que es contrario a lo que Ferreyra propone sobre la capacitación, actualización y perfeccionamiento para personal, es indudable que los directivos no están velando por los intereses de sus colaboradores y que no apoyan el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad.

Gargallo, Suárez y Díaz explicaron la importancia del desarrollo de una red de soporte a los procesos de innovación e inserción de las NTIC para el uso de estas tecnologías y particularmente de Internet en las políticas educativas, en el desarrollo de las tareas inherentes al centro. Por lo tanto se reitera que el director necesitar ser dotado de habilidades competitivas con respecto al uso de las TIC`s para que pueda desenvolverse con eficiencia en sus actividades administrativas, entre ellas inscribir a tiempo a los docentes en los distintos seminarios que ofrece el ministerio de educación, se recalca que la pre-inscripción la debe de realizar primero el director de manera on-line y luego cada docente hará otra inscripción individual.

El tener un número elevado de docentes con escasa preparación o capacitación es causa de que no haya un buen desempeño profesional y personal, y consecuentemente la calidad de servicio educativo sea baja; como se pudo manifestar en la matriz de problemáticas una de las razones por el cual los docentes no tienen acceso a las capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación y Cultura es porque el director de la institución no logra inscribirlos a tiempo por no poseer habilidades con respecto al uso de las TIC's, de igual manera los docentes.

Muchos docentes han demostrado su inconformidad al no poder tener el acceso a estos seminarios y al no tener la capacitación debida no pueden mejorar su desempeño en la institución lo que repercute en la calidad de servicio que brinda el plantel a la comunidad.

El 64 % de los docentes responden que reconocen que el rol del docente como líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, aunque haciendo la observación de campo y las respectivas investigaciones se confirmó que ninguno se atreve a cuestionar las disposiciones dadas por lo que se evidencia la poca participación de los colaboradores.

La falta de preparación con relación al liderazgo transformacional-servidor y estrategias de comunicación han ido debilitando a la institución, debido a que existe problemas entre compañeros de trabajo; la institución educativa está conformada por un grupo de personas que deben trabajar en equipo, pero debido a la falta de comunicación y a las malas relaciones entre docentes genera que el conjunto se vaya fragmentando en pequeños grupos que solo buscan la satisfacción individual.

Se acoge lo expuesto por Ferreyra y Pereti que sugieren instaurar el diálogo permanente como una estrategia competitiva, que enriquecerá y viabilizará la gestión institucional; se recuerda que el líder logra comunicarse de una manera más acertada y asertiva con los demás miembros del grupo y por ende logra que ellos se adhieran a la consecución de los objetivos institucionales.

Los estudiantes en un 70 % respondieron que el director a veces toma en cuenta sus opiniones y en un mismo porcentaje también afirman que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas para la enseñanza en clases, por lo tanto se llega al diagnóstico de que el profesor no aplica estrategias de motivación para que el estudiante participe en clases y logre alcanzar los objetivos de la planificación curricular.

También el 50 % de los estudiantes afirmaron que los docentes son aplican métodos antiguos esperando que sus estudiantes hagan un trabajo de la misma forma y al mismo tiempo, no se puede negar que hace falta la aplicación de nuevos métodos y técnicas para la enseñanza – aprendizaje por parte de los docentes tal como Ferreyra & Pereti (66) sugieren que los educadores apliquen estrategias que susciten la participación activa, crítica y creativa de los estudiantes.

El no poseer habilidades y aptitudes de liderazgo transformacional, así como estrategias de comunicación también incide en el proceso enseñanza – aprendizaje, ya que los docentes no incluyen actividades innovadoras y motivadoras en clase; muchas veces los docentes hacen uso del autoritismo para imponer a los estudiantes actividades nada creativas, solo procedimentales lo que provoca que el estudiante tenga una formación que no está de acuerdo a las necesidades de la sociedad actual.

Con el 75 % de educandos encuestados se afirma que son los docentes quienes deciden que hacer en clases, entonces se dice que los estudiantes no tienen tanto interés por las clases impartidas y que las expectativas no son satisfechas. Además un 60 % expresó que pocas veces se realizan trabajo en grupo, por lo tanto no se está logrando la adhesión de los estudiantes con los propósitos planificados; esto es producto de la falta de desarrollo profesional del docente.

Ser líder significa ver más allá de lo que representa un grupo de personas, por lo tanto un buen director y docente debe estar al tanto de lo que acontece en torno al estudiante, no solo en el ámbito académico sino también su entorno familiar, socio – económico, etc. para buscar soluciones óptimas ante los problemas que tiene el educando y así poder recuperarlo, y evitar que sean desertores.

De los padres de familia encuestados el 53,33 % responde que a veces el director toma en cuenta sus opiniones; entre el a veces y nunca suman el 60 % de los representantes que indican que los profesores no inician la reunión con frases de motivación en valores y virtudes; es decir no hay buenas relaciones entre director, docente y padre de familia dificultando el proceso educativo por la falta de comunicación, por la poca participación e involucramiento en los objetivos institucionales. Ferreyra (75) propone el crear un plan de colaboración donde se da la participación de los todos de manera integral fortaleciendo la labor educativa.

Con el 80 % de los padres de familia encuetados se afirmó que a veces hay resistencia en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos proyectos en la institución, motivo por el cual se concluye que la falta de liderazgo, de estrategias de comunicación no permiten lograr la aceptabilidad de los representantes a los cambios de metodologías para fortalecer el proceso – aprendizaje de los estudiantes, manteniendo por su parte una educación tradicionalista.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Los documentos de planificación, de operación, de estrategias, de proyectos, de convivencia son importantes para normar las actividades que se realizarán en la institución educativa con base a los reglamentos y disposiciones que da el Ministerio de Educación y la Dirección Provincial de Educación de la Zona.

La falta de preparación de los docentes y directivos del plantel con relación al liderazgo transformacional y estrategias de comunicación repercute en la gestión administrativa y educativa del plantel, por lo tanto no se promueve la adhesión de los miembros de la comunidad en las tareas para conseguir metas y objetivos organizacionales.

El uso de las TIC's en la clase fortalece el proceso enseñanza – aprendizaje con base en las innovaciones tecnológicas y a las necesidades de una sociedad cambiante y globalizada; el no apropiarse del uso de la TIC's no permite insertar estas tecnologías en la clase, desaprovechando oportunidades de actualización y capacitación.

La poca comunicación entre director, docente y padres de familia debilita el proceso educativo ya que no hay la participación integral y activa de los miembros de la comunidad, lo que genera desconocer varias situaciones que acontecen en torno al estudiante.

Las condiciones organizativas en una institución educativa facilitan el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas de los directivos y docentes así mismo fomentan la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

6.2 Recomendaciones

La institución debería:

Actualizar los documentos de planificación, de operación, de estrategias, de proyectos, y de convivencia para tener el soporte respectivo en la gestión educativa del plantel.

Capacitar a los docentes y directivos con relación al liderazgo transformacional y estrategias de comunicación para mejorar su desempeño profesional y personal.

Dotar a los directivos y docentes de habilidades competitivas creando líderes transformacionales para mejorar la calidad del servicio educativo en el plantel.

Capacitar a los directivos y docentes en el uso y aplicación de las TIC's para fortalecer la gestión administrativa y el proceso enseñanza – aprendizaje respectivamente.

Elaborar un plan de colaboración en que esté contemplada la participación permanente de todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera crear ambientes armónicos y estables para que fluya la comunicación entre todos en las distintas direcciones.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la puesta

“Programa de mejoramiento de la gestión educativa mediante estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional a directivos y docentes del centro de educación general básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea a partir del segundo trimestre del año lectivo 2012 - 2013”.

7.2. Justificación

La falta de proyectos para la capacitación de los docentes y directivos del centro de educación básica representa un problema que debilita la labor educativa en la institución; actualmente la sociedad y sus necesidades exigen que los docentes tengan un excelente desempeño profesional efectivo.

Se ha puesto en manifiesto que la poca preparación de los docentes y directivos generan varios problemas tales como: oposición de los miembros en la inserción de nuevas estrategias en el proceso enseñanza – aprendizaje, falta de comunicación para solucionar problemas entre compañeros, baja calidad del servicio educativo, insatisfacción de padres de familia con respecto a la gestión educativa de los docentes, pérdida de oportunidades de capacitación didáctica y pedagógica para los docentes.

Ante esta problemática se plantea un programa de mejoramiento de la gestión educativa mediante estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional a directivos y docentes del centro que permita fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, lograr la aceptabilidad de inserción de estrategias innovadoras en el proceso enseñanza – aprendizaje brindando un servicio educativo de calidad con calidez.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de mejoramiento de la gestión educativa mediante estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional a los directivos y docentes del centro educativo Carlos Espinosa Larrea en el año lectivo 2012 – 2013.

7.3.2. Objetivos específicos

- Analizar, explicar y aplicar estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional.
- Motivar a los directivos y docentes a actualizarse constantemente en cuanto a la tecnología de la información y comunicación fomentando la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.
- Desarrollar habilidades en los directivos y docentes impartiendo conocimientos e influyendo en sus valores, actitudes y aptitudes mediante la capacitación.

7.4. Actividades

Tabla 34: Cuadro de actividades de la propuesta de mejora.

Nº	Tema	Referencia bibliográfica
1	Análisis, explicación y aplicación de estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional.	Juan José Sotelo. Proyecto de Gestion Escolar E Innovacion Educativa . Graciela Krichesky, Paula Pogre. Formar docentes.
2	Motivando a los directivos y docentes a actualizarse constantemente en cuanto a la tecnología de la información y comunicación fomentando la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.	Castillo Castro, C. y F. Barreras Fernández (2000) Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de hábitos, habilidades y capacidades. [S. I], Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Las estrategias de aprendizaje Procesos, contenidos e interacción Barcelona: Domenech. Raul Katz. El papel de las TIC en el desarrollo.
3	Desarrollo de habilidades en los directivos y docentes impartiendo conocimientos e influyendo en sus valores, actitudes y aptitudes mediante la capacitación.	Publishing Oecd. Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: Política y práctica. Nuria Saló. Estrategias de comunicación en el aula Angels Geis. Dirigir la escuela. United Natios & Martin Hopenhay. Educación, comunicación y cultura en la sociedad. Roca Serrano, Armando (2001) Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la educación técnica y profesional. Tesis de grado (Doctor en ciencias pedagógicas) Holguín.

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

La presente propuesta es para mejorar la gestión educativa a través de estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional a directivos y docentes del centro de educación básica trabajando con los valores, actitudes, y aptitudes de sus miembros de la comunidad educativa, para poder explotarlos y poder aprovecharlos al máximo.

Es necesario lograr que las 31 personas (docentes y directivos) participen de manera integral y activa en el plan de mejoramiento para influir de manera positiva en ellos y lograr la comunicación y actualización permanente; es necesario la intervención de este grupo de personas para el intercambio de ideas y experiencias que permitan apoderarse de habilidades y estrategias innovadoras que posteriormente pondrán en práctica en el accionar de su labor educativa.

Tabla 35: Actividad 1.

Nombre del proyecto	Análisis, explicación y aplicación de estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional.
Fechas	A determinar (septiembre, 2012-2013).
Periodos	4 horas.
Problema	¿Cómo mejorar la gestión educativa en el Centro de Educación básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea?
Objetivo Competencias Conocimientos	Analizar, explicar y aplicar estrategias de capacitación encaminadas hacia la preparación de los directivos y docentes con relación al liderazgo transformacional. Definir y sociabilizar la importancia de la capacitación de directivos y docentes en el liderazgo transformacional, con bases en el uso de las TIC's y estrategias de comunicación.
Valores	Autonomía.

Tabla 36: Actividad 2.

Nombre del proyecto	Motivando a los directivos y docentes a actualizarse constantemente en cuanto a la tecnología de la información y comunicación fomentando la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.
Fechas Periodos	A determinar (septiembre, 2012-2013). 4 horas.
Problema	¿Cómo enseñar a su personal a auto educarse?.
Objetivo Competencias Conocimientos	Lograr una buena capacitación en directivos y docentes para que sepan reconocer lo que en realidad se desea cuando se habla de capacitación. Dar a conocer a docentes y directivos sobre la importancia de la capacitación con respecto al uso de las TIC'S y sus beneficios. Fomentar en los directivos y docentes a que se actualizándose periódicamente.
Valores	Autonomía.

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

Tabla 37: Actividad 3.

Nombre del proyecto	Desarrollo de habilidades en los directivos y docentes impartiendo conocimientos e influyendo en sus valores, actitudes y aptitudes mediante la capacitación.
Fechas Periodos	A determinar (octubre, 2012-2013). 4 horas.
Problema	¿Cómo fortalecer al personal, para un rendimiento laboral más provechoso?.
Objetivo Competencias Conocimientos	Dotar de habilidades de liderazgo transformacional, de estrategias de comunicación a los docentes y directivos de la institución. Fomentar la comunicación efectiva en base a la práctica de los valores para la convivencia escolar.
Valores	Cooperación. Autonomía.

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

7.5. Localización y cobertura espacial

Al ser aprobada la propuesta de mejoramiento de la gestión educativa será aplicada en el Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea, de la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, barrio Italiana, Coordenadas: X 0504841, Y 9755741

7.6. Población objetivo

Para optimizar la gestión educativa el plan de mejoramiento propuesto será aplicado a 31 personas que conforman el personal administrativo y docente del Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

El director tiene la responsabilidad de crear las condiciones y proporcionar herramientas y procedimientos para ayudar a sus colaboradores a cumplir los objetivos institucionales con satisfacción, así como los docentes son los que garantizan que la formación de los estudiantes sea apta y aplicable a la vida.

Para el logro de resultados efectivos la participación requiere de: reflexión, actitud crítica y constructiva, interacción, creatividad, confrontación de opiniones y experiencias, comunicación y retroalimentación constante, por lo tanto los directivos y docentes deben estar dispuestos a ser agentes de cambios con base en el liderazgo y valores para que la gestión administrativa en la institución sea eficiente y ese de acuerdo a las necesidades de los miembros de la comunidad tanto interna como externa.

Es importante el fortalecimiento de las competencias de los directivos y docentes porque enfrentan escenarios cuya complejidad está marcada por los nuevos procesos de integración de instituciones educativas, el rol de las tecnologías de información y comunicación en la dinámica del conocimiento, los nuevos lineamientos de comunicación propios de la juventud y la sociedad.

Los directivos y docentes no necesariamente fueron preparados para abordar dicha complejidad que exige actuar sobre un amplio espectro de situaciones, por tal motivo la formación, actualización o capacitación debe hacer énfasis en el trabajo interdisciplinario y de equipo; es decir las estrategias de formación debe estar

centrada en el desarrollo de habilidades de los directivos y docentes para propiciar condiciones favorables para la enseñanza-aprendizaje y para trabajar en redes.

Se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta.

- Humanos: La propuesta es sostenible porque se relaciona con los directivos y docentes que requieren conocer sobre estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional, los mismos que adquirirán habilidades que mejorarán la gestión educativa.

Es más factible su ejecución por el grupo capacitador que la integran cuatro personas con formación especializada referente a los temas mencionados con anterioridad.

Dentro de este grupo capacitadores deben un docente de la institución para que trabajen con las personas especializadas y conectoras de los beneficios del liderazgo transformacional, cabe recalcar que las personas seleccionadas deben tener conocimiento de lo que se desea y debe hacerse en este plan de mejoras.

- Técnica: Potenciar los cauces de información y de participación en el centro educativo, gestionar los recursos económicos y aprovechar adecuadamente el tiempo para obtener el máximo de rendimiento.

- Físicos y Materiales: Existe un laboratorio de computación en el centro educativo con 15 pc's y un proyector; de ser aprobado el plan de mejoramiento se solicitará el uso del laboratorio y la sala de actos para capacitar a los docentes y directivos.

Se pronuncia que en este caso se trabajará en grupo de dos personas por máquina así las personas que conocen algo de computación podrán apoyar al compañero que desconoce sobre el uso del computador y demás tecnología de la información y comunicación.

- Económicos: En cuanto al presupuesto se espera que por medio de la asignación de fondos del gobierno central, el director haga la petición a la unidad ejecutora el desembolso del presupuesto para poner en marcha el plan de mejoramiento, habrá que elaborar un documento donde se justifique el desembolso del dinero por periodos, así también se detallará los beneficios a obtener.

7.8. Presupuesto

Tabla 39: Detalle del presupuesto.

Item	Cantidad	Valor U	Valor total
Honorario de docentes	4	150	600
Refrigerio		1	60
Subtotal			660
Otros gastos			40
TOTAL			700

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.

7.9. Cronograma

Tabla 40: Cronograma.

Nº	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario	Responsable
1	<p>Análisis, explicación y aplicación de estrategias de capacitación en el liderazgo transformacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y contactar a capacitadores. - Determinar fechas y horarios de capacitación. - Comunicar a los docentes sobre las capacitaciones. - Elaborar documentos para evidenciar la capacitación. - Presentación de capacitadores y temas. - Desarrollo de la primera capacitación. - Elaboración de informe. 	4 horas	septiembre 2012	13:00 15:00	Director y docente encargada
2	<p>Motivando a los directivos y docentes a actualizarse constantemente en cuanto a la tecnología de la información y comunicación fomentando la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la segunda capacitación. - Elaboración de informe. 	4 horas	Setiembre 2012	13:00 15:00	Director y docente encargada

Nº	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario	Responsable
3	<p>Desarrollo de habilidades en los directivos y docentes impartiendo conocimientos e influyendo en sus valores, actitudes y aptitudes mediante la capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la tercera capacitación. - Elaboración de informe. - Aplicación de encuestas luego de las capacitaciones. - Entrega de informe general y resultados de las encuestas. 	4 horas	septiembre 2012	13:00 15:00	Director y docente encargada

Elaborado por: Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá

7.10. Resultados esperados

Durante el proceso

- a. Mejorar y fortalecer la gestión educativa.
- b. Apropriación de estrategias de capacitación innovadoras para el fortalecimiento la labor educativa de los miembros de la comunidad

Al final y posterior al programa de capacitación

- a. Que los docentes y directivos utilicen las habilidades adquiridas en el proceso enseñanza – aprendizaje y demás actividades en que esté involucrado
- b. Que los docentes y directivos logren alcanzar de manera conjunta los objetivos institucionales, brindando una educación de calidad con calidez.
- c. Aprovechar al máximo los oportunidades que brinda las TIC's como estrategia de auto-capacitación.

7.11. Impacto de la propuesta

El presente estudio brinda una perspectiva más amplia de los beneficios que brinda el liderazgo transformacional al ser adoptado por un grupo de personas que están inmersos en el ámbito académico, ya sea como directivos y docentes.

La capacitación debe prever contenidos relacionados con la difícil y complejas temáticas sociales que atraviesan tan la actividad docente en las aulas y la actividad directiva, para comprenderlas y enfrentarlas basados en conceptos de valores, tecnologías, conocimientos, lógica y motivación dinámica-social.

El centro de estudio Carlos Espinosa Larrea como institución de cultura, debe contribuir a la ejecución de una gestión educativa de calidad, entendida en el sentido global de conocimiento, formación, desarrollo personal, profesional, compromiso social, planteada como forjadora de conciencia, responsabilidad ética y social entre todos sus estudiantes.

Un docente capacitado para liderar es capaz de:

- Desempeñar su labor con una actitud más crítica, reflexiva, flexible y dinámica, creando interacciones entre directivo-docente-estudiante-alumno.
- Crear buenas relaciones entre docente-estudiante que favorecen el aprendizaje.
- Innova las prácticas pedagógicas incorporando recurso tecnológico en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- Trabajar en equipo con proyectos donde los participantes se involucran más en los contextos reales de la comunidad.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. – (2004). La gestión educativa desde una perspectiva humanista. 3ra Ed.
- Alonso, J. (2004). La educación en valores en la institución escolar. 5ta Ed.
- Álvarez Domínguez, P. (2006). Situación de la Orientación Universitaria Actual: Una Historia Pendiente que Merece una Valoración Crítica. Investigación y Educación, 5.
- Andrade, J. (2005). Investigación Educativa. Riobamba: Editorial Pedagógica Freire.
- Apodaca, P. y Lobato, C. (1997). Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación. Barcelona: Alertes.
- Arellano, Gault D (2004), Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento. 1ra Ed
- Benjamin, Franklin (2000), Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, 5ta ed.
- Barnabeu, J., Domínguez, E, & Sarramona. J. (2005). Teorías e instituciones contemporáneas de la educación. 1era Ed.
- Bernardo, Gargallo, Suárez, J. & Díaz, I. (2003). La integración de las nuevas tecnologías en los centros. 2da Ed.
- Blanco Solís, Ileana y otros (2002). Necesidades de Orientación en la Formación Inicial de Estudiantes de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. (En línea), San José de Costa Rica. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44750212>. (Consultado el 3-04-2010).
- Bracho, T. (2009). Innovación en política educativa: Escuelas de Calidad. 2da Ed.
- Carda, R. & Larrosa, F. (2007). La organización del centro educativo: manual para maestros, 2da Ed.
- Casas Armengol, M. (s/a). Universidad sin clases en América Latina. Venezuela: bcp.

Cátedra UNESCO (23 de mayo de 2001). Sitio web del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
<http://www.catedraui.iteso.mx/catedra/p231.html>

Centro de Investigación y Documentación Educativa – España. Premios nacionales de investigación educativa 202. (2005). 3era Ed.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.

Cordero, Marta Blanca (2004), Gestión ambiental – camino al desarrollo sostenible.

Escribano, Ruiz Gabriel (2008), gestión Financiera. 4ta Ed.

Estévez, J. (2007). Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior – México. 1era Ed.

Fernández, V, Ripoll, V & Ripoll (1997), Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa.

Ferreya, H % Pereti, G. (2006): Diseñar y gestionar una educación auténtica. 3era Ed.

Gago, Francisco Manuel (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre liderazgo educacional 4ta Ed.

Gates, Bill (1999), Los negocios en la era digital

Hargreaves ,Andy (1996). Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos. 2da Ed.

Imbernón, Francisco (2007). 10 ideas clave: la formación permanente del profesorado : nuevas ideas para formar en la innovación y el cambio.

Instituto Nacional de Calidad y Evaluación – España (2000). Sistema estatal de indicadores de la educación 2000.

Labaké .J (2002) Pedagogía de la personalidad .Santillana. Bs. As

Manes, Juan M. (2005), Gestion Estrategica Para Instituciones. 4ta ed.

- Moore, Mark H. (1999), *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*
- Muñoz, R., Izaguirre, (1992), *Educación y valores en España: actas del seminario*, Cádiz.
- OECD (2011), *La Medición del Aprendizaje de los Alumnos: Mejores Prácticas*. 1era Ed.
- Ortega Ruiz, Mínguez Vallejos (2001), *Los valores en la Educación*. 3ra Ed.
- Parra, R. (1996), *La escuela nueva*. 1era Ed.
- Plaza & Valdes (1998), *Un proyecto de docencia: para las instituciones de educación superior (IES) en México*. 4ta Ed.
- Publishing Oecd (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: Política y práctica*. 1era Ed.
- Rivas, Roque (2008), *Gestión de conocimiento (Una guía práctica hacia la empresa inteligente)*, 5ta Ed
- Rojas, Juan (2066) *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. 5ta Ed.
- Rovetta Klyver, F. 2008. *El descubrimiento de los derechos humanos*, 4ta Ed.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. 1era Ed.
- Slater, Robert (2000), *Ensayos sobre democracia, educación y el experimento americano*. 1era Ed.
- Universidad de Oviedo (1989). *Cambio educativo, presente y futuro: comunicaciones: VII Congreso*.
- Urbano, A. & Urbano, C. (2006). *El trabajo grupal en las instituciones educativas: herramientas para su análisis*. 2da Ed.
- Valhondo, Domingo (2003), *Gestión del conocimiento – del mito a la realidad*

Velazco Gamboa, Emilio (2005). El tribuno mexicano. El legislador, la cultura de la representación y el mito de la profesionalización legislativa. Puebla: Cátedra Iberoamericana de Ingeniería Política.

Wood, L & Parrott, Jude (1950). Gestión Educativa. 2da Ed.

Wooldridge, J. (2000). Introducción a la econometría: un enfoque moderno.


Woycikowska, C., De Clerq, B y otros (2008). Cómo dirigir un centro educativo, 2da Ed.

9. APÉNDICES

9.1 CARTA DE COMPROMISO



CENTRO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA No. 5
"CARLOS ESPINOSA LARREA"
 SALINAS - ECUADOR



CARTA DE COMPROMISO

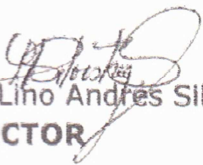
Salinas, 6 de julio del 2011.

Señorita
 Ing. Mariela Rubí De La Cruz Tomalá.
 Presente.


Desde la dirección del Centro de Educación General Básica No° 5 Carlos Espinosa Larrea, del cantón Salinas, yo Lino Andrés Silvestre Reyes, Director de la institución que me honro en dirigir, le envío esta carta como respuesta a la solicitud de realizar la Tesis **"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA Nº 5 CARLOS ESPINOSA LARREA, DEL CANTÓN SALINAS, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012"**. Me llena de orgullo y de satisfacción poder confirmarle que su propuesta ha sido aceptada y doy por tanto mi **ACEPTACIÓN** a la realización de su tesis y me comprometo a brindar la ayuda e información oportuna que requiera. Estoy seguro de que el trabajo que realizará traerá beneficios a la institución.

Sin otra particular de usted.

Atentamente,



Prof. Lino Andrés Silvestre Reyes
DIRECTOR





9.2 ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino () Años de experiencia: _____

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

Cargo actual: _____

Título profesional: _____

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: Centro de Educación General Básica N° 5 Carlos Espinosa Larrea

Ubicación del establecimiento educativo: Parroquia Carlos Espinosa Larrea, entre Brazil 55 y Venezuela y Chile

Provincia: SANTA ELENA

Cantón: SALINAS

Sector: Urbano (X) 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 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, usted como directivo promueve:

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

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. 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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
13. 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 Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



9.4 ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Le pido que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: Centro de Educación General Básica Nº 5 Carlos Espinosa Larrea

Ubicación del establecimiento educativo: Parroquia Carlos Espinosa Larrea, entre Brazil 55 y Venezuela y Chile

Provincia: SANTA ELENA

Cantón: SALINAS

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



9.5 GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Materia o Año Básico:	Plantel:
Profesor:	Fecha de aplicación:

INSTRUMENTO DE EVALUACION

Descripción: Guía de observación (15%)

Código: DGB-DCA-GO1.01

Desempeño a evaluar: Líneas de orientación del curso-taller: Enfoque en el aprendizaje y Gestión de un clima de aprendizaje.

CONDICIONES DE OPERACIÓN:

- Esta guía de observación deberá ser aplicada por el instructor y por el compañero (pareja) de trabajo del evaluado.
- Siempre al finalizar cada día de trabajo.
- Primero la responde compañero y después el instructor. Sería ideal que lo pudieran hacer simultáneamente.
- El instructor se queda con el instrumento después de cada día de trabajo.

INSTRUCCIONES:

Anote en el cuadro correspondiente el número que se ajuste a la percepción que usted tiene de su compañero de trabajo respecto a las conductas que se anotan.

Considere la siguiente escala:

1. Pésimo. Me sorprende negativamente.
2. Insuficiente.
3. Suficiente.
4. Excede mis expectativas. Me sorprende positivamente.

No.	COMPORTAMIENTO A EVALUAR	1ER. DÍA		2º. DÍA		3ER. DÍA		FINAL
		Alm	Inst	Alm	Inst	Alm	Inst	
1	Transmite ideas de forma clara y concreta.(2)							
2	Enfoca sus comentarios al tema abordado.(1)							
3	Comparte su experiencia centrándose en el tema.(1)							
4	Da retroalimentación oportuna y propositiva.(2)							
5	Recibe retroalimentación y la aprovecha.(2)							
6	Genera un ambiente de entusiasmo por el aprendizaje.(2)							
TOTALES								

9.6 IMÁGENES DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL BUEN VIVIR



9.7 IMÁGENES DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS





9.8 IMÁGENES EN LA OBSERVACIÓN DE CAMPO

