



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca” de la ciudad de Quito. Durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Orellana Molina, Inés Jimena, Ing.

Director:

Cruz García, Oswaldo Santiago, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, julio de 2012

Dr. Osvaldo Cruz.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Inés Jimena Orellana Molina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico-legales pertinentes.

Dr. Osvaldo Cruz

DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Inés Jimena Orellana Molina, 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, julio de 2012

C. I. : 0102471786

AUTORA

AUTORÍA

Yo Inés Jimena Orellana Molina, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo

INES JIMENA ORELLANA MOLINA

C.I.: 0102471786

DEDICATORIA

A la vida por permitirme estar aquí y disfrutar de las cosas buenas y malas que nos brinda.

INES JIMENA ORELLANA MOLINA

AGRADECIMIENTO

A la universidad por impartir los conocimientos que en esta tesis se hallan condensados.

A las autoridades, docentes y alumnos de la unidad educativa "Colegio Nacional Nocturno Mixto Salamanca", que me abrieron sus puertas y posibilitaron la información requerida para la presente investigación.

Al Dr. Osvaldo Cruz, Director de la presente tesis, que con sus observaciones, orientaciones y respuestas oportunas apoyaron a la culminación de este trabajo.

INES JIMENA ORELLANA MOLINA

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



COLEGIO NACIONAL MIXTO NOCTURNO SALAMANCA

Av. Naciones Unidas E-6-51 y Japón Telef: 2254818 / 2256311

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Quito, D.M, a los 9 días del mes de junio de 2011, en la oficina del rectorado del Colegio Nacional Mixto Nocturno Salamanca, comparecen, por una parte, el Dr. Edgar Velasco, Rector del Colegio Nacional Mixto Nocturno "SALAMANCA", en representación de esta unidad educativa, y, por otra, la Ing. Jimena Orellana Molina, alumna de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL, con el objeto de suscribir la presente Acta de Compromiso, al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera: Objeto.- La presente Acta de Compromiso tiene por objeto facilitar y regularizar las actividades que la Ing. Jimena Orellana realizará en el Plantel en referencia, con la finalidad de recolectar la documentación e información necesaria, para el desarrollo de sus tesis de maestría.

Segunda: Compromisos de la Ing. Jimena Orellana.- La maestrante se compromete a ejecutar sus actividades dentro del Colegio con la mayor discreción y diligencia, sin interferir por ningún motivo en las actividades propias del Plantel. Además se compromete a entregar los resultados de su investigación ya sea informes parciales e informe final, a las autoridades del Plantel, una vez que estos documentos se vayan concluyendo.

Tercera: Compromisos del Rector del Colegio Nacional Mixto Nocturno "SALAMANCA".- El Rector del Colegio, en su calidad de máxima autoridad, dispondrá, a quien corresponda se facilite a la Ing. Jimena Orellana, copias simples de los documentos que requiera para el desarrollo de su tesis. El valor de las copias será cubierto por la maestrante. Además el Rector dará las disposiciones que sean del caso, con el objeto de que las autoridades docentes, estudiantes y padres de familia, respondan a las encuestas elaboradas por la Ing. Orellana para los efectos de su tesis, previa revisión de estos instrumentos por parte del Rector

Cuarta: Aclaraciones.- La suscripción de este documento no implica para el Colegio o para la maestrante ningún tipo de obligación laboral o de cualquier índole legal. Solamente constituye un requisito exigido por la Universidad Técnica Particular de Loja. UTPL, a los estudiantes de maestría, con la finalidad de garantizar la seriedad del trabajo de tesis, la colaboración del Colegio y, que los resultados de la investigación sean beneficiosos para la unidad educativa.

Para constancia y en fe de cumplimiento de esta Acta de Compromiso, las partes la suscriben, libre y voluntariamente, en unidad de acto.

Dr. Edgar Velasco
RECTOR
Colegio Nacional Mixto Nocturno
SALAMANCA

COLEGIO NACIONAL NOCTURNO
"SALAMANCA"
RECTOR

Ing. Jimena Orellana
MAESTRANTE
Gerencia y Liderazgo Educativo
UTP

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La gestión educativa	5
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia	10
2.1.3 Tipos de gestión	15
2.2. Liderazgo Educativo	22
2.2.1 Concepto	22
2.2.2 Tipos de liderazgo	27
2.2.3 Características del liderazgo educativo	31
2.3. Diferencias entre directivo y líder	33

2.4.	Los valores y la educación	35
3.	METODOLOGÍA	41
3.1.	Participantes	42
3.1.1	Personal directivo por sexo y edad	44
3.1.2	Personal docente por sexo y edad	45
3.1.3	Población estudiantil por edad y sexo	47
3.1.4	Estudiantes por especialidad	48
3.2.	Materiales e Instrumentos de investigación	49
3.3.	Método y procedimiento	52
4.	RESULTADOS	54
4.1	Diagnóstico de la gestión y liderazgo, desde el análisis de los documentos de planificación educativa	54
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa	54
4.1.1.1	El manual de organización	54
4.1.1.2	El código de Ética	56
4.1.1.3	El Plan Estratégico Institucional	58
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA)	60
4.1.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI)	62
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones	66
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	66
4.1.2.1	Misión y visión	66

4.1.2.2	El Organigrama	67
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	70
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores	71
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores	72
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores	75
4.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera y valores	77
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	78
4.1.3	Análisis FODA:	79
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	79
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	80
4.1.3.3	Matriz FODA	81
4.1.4	Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación	84
4.2	Resultados de encuestas y entrevistas	85
4.2.1	De la encuesta a Directivos	85
4.2.2	De la encuesta a Docentes	98
4.2.3	De la encuesta a Estudiantes	102
4.2.4	De la encuesta a Padres de Familia	105
4.2.5	De la entrevista a Directivos	105
4.2.6	Resumen de problemas, causas y efectos	107
5.	DISCUSIÓN	109
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	123
7.	PROPUESTA DE MEJORA	127
8.	BIBLIOGRAFÍA	136

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Matriz No. 1:	Diferencias entre directivo y líder	33
Tabla No. 1:	Personal directivo por sexo y edad	44
Gráfico No. 1:	Directivos del Colegio Salamanca por sexo y edad	44
Tabla No. 2:	Personal docente por sexo y edad	45
Gráfico No. 2:	Personal docente por sexo y edad	46
Tabla No.3:	Población estudiantil por edad, sexo, y especialidad	47
Gráfico No. 3:	Estudiantes último año del Colegio Salamanca por sexo y edad	47
Tabla No. 4:	Estudiantes por Especialidad	48
Gráfico No. 4:	Estudiantes por Especialidad	48
Matriz No. 2:	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas	81
Tabla No. 5:	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	86
Tabla No. 6:	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	87
Tabla No. 7:	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	87

Tabla No. 8:	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	88
Tabla No. 9:	Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos	89
Tabla No. 10:	La administración y el liderazgo del centro educativo promueve ...	90
Tabla No. 11:	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	91
Tabla No. 12:	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	92
Tabla No. 13:	Organismos que integran la institución	93
Tabla No. 14:	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	94
Tabla No. 15:	Los departamentos didácticos y sus acciones	95
Tabla No. 16:	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	96
Tabla No. 17:	Material de planificación educativa	97
Tabla No. 18:	Resultados de la encuesta a docentes	98
Tabla No. 19:	Resultados de la encuesta a estudiantes	102
Matriz No. 3:	Resultados de la entrevista a directivos	105
Matriz No. 4:	De problemáticas	107

RESUMEN

Esta investigación se fundamentó en el análisis documental de instrumentos de gestión y organización estructural del Colegio, enfocándolos desde la práctica de los valores; y en la aplicación y procesamiento de encuestas y entrevistas a directivos, docentes y estudiantes, cuestionándose respecto de la gestión del liderazgo y valores.

Se detectaron cinco grandes problemas en la gestión del liderazgo y valores, que se pueden resumir en: la ausencia de líderes docentes y estudiantiles y en la falta de promoción de la práctica de valores éticos en la toma de decisiones. Sin embargo, estos problemas se inscriben en el contexto del desarrollo de la educación ecuatoriana en todos sus niveles, en especial, la falta de capacitación y actualización de los docentes, y la grave deficiencia de innovaciones metodológicas y de contenidos en la enseñanza, lo que no propicia ni favorece el espíritu crítico, investigativo y creativo en estudiantes y docentes. Detrás de esta problemática se ubica la falta de valores claves, como la consciencia del derecho a una vida digna y el derecho a un desarrollo integral y equitativo para todos.

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis, previa a la obtención de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, pretende analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores institucionales y personales, como elementos que permiten elevar la calidad de la educación en cualquier unidad educativa; habiéndose tomado como objeto de este trabajo de investigación al Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, de la ciudad de Quito.

Es importante notar que, los temas de gestión, liderazgo y valores se perciben como fundamentales para el desarrollo de este Colegio por parte de la comunidad educativa; por lo cual, esta tesis se propone contribuir, no solamente al análisis de la situación actual de las categorías anotadas; sino que, servirá como documento de orientación a las autoridades y docentes en la formulación de los mecanismos indispensables para el mejoramiento de la gestión en liderazgo y valores, como condición indispensable para alcanzar la calidad en la oferta educativa.

Con relación al área de gestión, de acuerdo con la información proporcionada por las autoridades de este Centro educativo, el Colegio en los últimos tres años se encuentra desarrollando el Plan de Transformación Institucional (PTI), que es parte del Plan Estratégico Institucional. Además, desde el año anterior se encuentra implementando el bachillerato técnico unificado, lo que implica realizar profundos cambios en la estructura curricular general y de cada una de las asignaturas, en los perfiles de salida de los estudiantes, en la planificación didáctica, y en el sistema de evaluación. Todos estos cambios estructurados sobre la transversalización del liderazgo y de los valores.

El bachillerato general unificado (BGU), cuya aplicación se inicia en el Ecuador en el período lectivo 2011-2012, y es obligatoria para los estudiantes que hayan concluido la Educación General Básica (EGB), cumple las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2011; instrumento legal que sigue los principios del “sumak causay” contemplados en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013.

En general, la institución sigue los lineamientos políticos y programáticos del Ministerio de Educación; los cuales, como quedó anotado, se fundamentan sobre el sistema de principios y valores ancestrales del sumak kausay o “buen vivir”.

No obstante que el Colegio carece de experiencia en la realización de investigaciones sobre los temas planteados en la presente Tesis, este trabajo de investigación contribuirá a que el modelo educativo del Colegio dote a los estudiantes de un bagaje de valores e instrumentos de liderazgo que les serán de extrema utilidad en su ejercicio profesional; en particular dentro del contexto internacional de la sociedad postmoderna en la que, precisamente, se han puesto en tela de duda los valores, y en el ámbito local, el país sufre una carencia de líderes.

Las conclusiones que se obtengan en esta investigación, servirán en el corto plazo, como fundamento para la elaboración de una propuesta de mejora para el Colegio, precisamente en los aspectos relacionados con la gestión de liderazgo y valores; y, en el largo plazo, como ya se ha expresado, para mejorar radicalmente la calidad de la oferta educativa de la misma institución investigada.

Con respecto a la posible contribución de esta Tesis para el sistema educativo nacional, es necesario recordar los múltiples retos que en la actualidad debe afrontar este sistema; desde la renovación de todos sus modelos educativos y pedagógicos, y por ende las formas cambiantes de cómo transmitir los conocimientos a los estudiantes, hasta el contenido mismo de sus programas académicos, que ahora deben responder a la realidad concreta de sociedades contemporáneas, que están migrando de la denominada “sociedad del conocimiento” a la sociedad de las comunicaciones y de las tecnologías de la información, que están transformando las “avenidas de la comunicación” en autopistas congestionadas y caóticas.

En este punto, se tornan claves los cambios en la gestión, en el liderazgo y en los valores de las instituciones educativas, que viabilizarán la renovación señalada.

Con fundamento en los puntos antes expuestos, los beneficiarios más importantes del presente proyecto de investigación serían los siguientes:

- Los directivos, docentes y estudiantes del Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca”.
- El autor de la presente tesis, porque le permitirá completar su formación de cuarto nivel en la Maestría en Gestión Educativa de la UTPL, y desarrollar su actual trabajo en el Sistema Nacional de Educación Superior, con mayores conocimientos y experiencias.

En cuanto a su factibilidad, este proyecto de investigación es totalmente ejecutable, en primer lugar, porque cuenta con la colaboración de los directivos del Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca” de la ciudad de Quito, quienes han comprendido la importancia del mismo como insumo para los cambios indispensables que debe realizar este plantel, con el objeto de mantener la calidad de su oferta educativa y prestigio. Por otra parte, los estudiantes, en general, se han demostrado muy colaborativos con las encuestas que se les ha pedido llenar. En segundo lugar, se dispuso de suficiente material bibliográfico y experiencia local para desarrollar el tema de la investigación y llegar a conclusiones valederas.

Con respecto a los Objetivos de la presente investigación, se pueden resumir en los siguientes:

- 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 los centros educativos.
- 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 el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Establecer elementos que nos permitan configurar la relación entre el liderazgo y los valores, en relación con la gestión educativa en el Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca” de la ciudad de Quito.
- Conocer la situación real del liderazgo y la gestión en valores en el Colegio “Salamanca”, ubicado en una de sus zonas de mayor crecimiento comercial de la ciudad de Quito.

Por todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación será de muy útil lectura para diferentes actores interesados del Sistema de Educación del Ecuador, tanto del sector público como del privado; así como, para los estudiosos del desarrollo de los sistemas de educación en el contexto de las condiciones impuestas por la postmodernidad.

Sin dejar de mencionar que, la comunidad educativa del Colegio “Salamanca” ha insistido en que, cuando la tesis e investigación estén concluidas, se haga la entrega de un ejemplar a sus autoridades, con el objeto de estudiarlo, difundirlo y tratar de aplicar sus recomendaciones y conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

En términos generales, el concepto de gestión evoluciona históricamente desde el concepto de administración. En efecto, clásicamente las Ciencias Administrativas se dividieron en cuatro o cinco funciones según las correspondientes escuelas: la planificación, la organización, la dirección y el control. La gestión se consideró, originalmente, como sinónimo de dirección; pero, posteriormente, desde la década de los setentas en el siglo XX, su concepción se ha ido generalizando hasta abarcar todas las fases de la administración, asumiendo también el nominativo de “gerencia” e incluso de “gobierno”.

Etimológicamente, la palabra “gestión” proviene del latín “*gestio*”: “*hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo*” (<http://definicion.de/gestion/>; 17-08-2012; 22h35). Se puede definir preliminarmente a la “gestión y dirección”, como la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y los medios de su ejecución, precisar la organización del sistema específico a gestionar, administrar los recursos y elaborar la estrategia para el desarrollo del mismo sistema.

La gestión no es considerada una ciencia en “estricto sensu”, sino más bien una disciplina que forma parte de las ciencias administrativas; o, incluso se la ha minimizado como un estilo de administración.

En cualquier caso, la gestión trabaja en el marco de lo posible, en una práctica incluyente y en la realización de acciones viables y pertinentes; todo esto en un contexto de compromiso y responsabilidades compartidas, lo que le permite articular demandas, acciones y resultados; y, de esta manera, contribuir a la construcción de ciudadanía.

Desde el enfoque de teoría de sistemas, la gestión en general tiene como función la dirección y el desarrollo de un sistema; en este caso, el sistema es la institución educacional de cualquier tipo o nivel; por tanto, ya es posible hablar de “gestión educativa”.

Como todo sistema, la institución educacional posee normas legales y normas técnicas propias de su sector, que constituyen el fundamento de su gestión. Pero, en el caso específico de estas instituciones, la gestión educativa debe tener en total consideración los distintos componentes de las ciencias de la educación, en especial, la pedagogía, la didáctica y otras, así como, las políticas y los planes de educación propios de cada país; todo lo cual implica que esta gestión debe necesariamente darle una direccionalidad propia a cada establecimiento educativo y a los servicios que ofrece.

A modo de una primera premisa, se podría decir que, la gestión educativa es un proceso de construcción y de dirección de los sentidos u orientaciones de las unidades de educación, que pretende rebasar lo administrativo y lo simplemente normativo.

Sin desmerecer los conceptos generales antes expuestos, en el mundo existen diversas conceptualizaciones sobre la gestión educativa, las cuales tienen relación directa con las tendencias predominantes en un país determinado respecto de la organización de los sistemas educativos, tanto públicos como privados, lo que a su vez se correspondería a modelos más o menos definidos de organización del Estado.

En primer lugar, y desde la experiencia de la "*transformación educativa*" que inicia la República de Argentina en la década de los noventas, el Dr. Luis Alberto Garcia Leiva enfoca la gestión educativa, como se conoce en la actualidad, como uno de los resultados del proceso de globalización que afecta con fuerza a todos los países del mundo a partir de esa misma década; así como, del ingreso de todos los habitantes del planeta a la denominada sociedad de la información y del conocimiento (www.prismaseducativos.com.ar/gestion.html; 31-01-2012; 09:55)

De acuerdo con este autor, "*La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los*

padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo."

Sin embargo, y siguiendo al autor citado, la aplicación de este concepto a entidades educativas específicas puede asumir características diferenciadas, vale decir, se aplican: *"...salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas"*.

Luis Alberto García, finalmente se acoge a la definición oficial de gestión educativa del Gobierno argentino: *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"* (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Otro país latinoamericano con experiencia conocida en el mejoramiento de los procesos educativos, la República de Colombia, a través del programa oficial denominado "Colombia Aprende" del Ministerio de Educación Nacional, mantiene un foro permanente sobre gestión educativa, del cual se extrae la siguiente definición: *"La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales."* (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>; 31-01-2012; 09h57).

Y el mismo foro citado continúa la definición de gestión educativa en los siguientes términos: *"Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a*

favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral" (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>; 31-01-2012; 09h57).

Resulta evidente que, estos dos enfoques conceptuales de gestión educativa no solo son distintos, sino de alguna manera contrapuestos. En efecto el enfoque del autor argentino asocia claramente la gestión educativa a un proceso de transformación de la educación, como una de las bases más importantes del denominado "estado de bienestar" (ese país "solidario, ético y participativo" que se pretende lograr); al tiempo que diferencia las especificidades del aprender y del enseñar para efectos del ejercicio de la gestión.

Este concepto de gestión podría encuadrarse en un determinismo social preciso, que de hecho puede ser muy deseable. La dificultad estriba en que, en la práctica del día a día de la gestión de las instituciones educativas, esas transformaciones frecuentemente son complejas de ejecutar o poco viables; por una parte, porque dependen de factores que se encuentran fuera del control de comunidades educativas específicas (una escuela, un colegio, una universidad), entre ellos, las conveniencias políticas y las limitaciones financieras; y, por otra parte, la pregunta es quien define la línea que seguirá la transformación deseada? Si esta línea es impuesta por un grupo, aun si tiene el poder en el Gobierno de turno, es muy probable que otros grupos dentro de la misma institución no lo acepten, y en último término podría resultar afectado el pluralismo, y la reflexión y discusión de todas las ideas dentro de la comunidad educativa, que son valores, propios de las instituciones de educación.

Desde otro enfoque, el concepto de gestión educativa del foro colombiano, está relacionado con la autonomía de cada institución y con la responsabilidad de formar integralmente al estudiante y prepararlo para la vida y para el campo laboral. Es claro que lo segundo es indiscutible; pero, lo primero, le da a cada establecimiento educativo, por la vía de la autonomía, la posibilidad de no seguir las líneas oficiales de gestión.

Frente a estas dos posiciones, pueden ser aclaratorios los conceptos de un trabajo sobre este tema, de Juan Cassasus de la Representación de la UNESCO en Chile; en el cual, señala textualmente: *"La gestión educativa data de los años sesenta en*

Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica... La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.” (Casassus, 2000: 1).

Esta posición devuelve el campo de la discusión sobre el concepto de gestión educativa, al de las teorías y escuelas generales sobre la gestión. Sin embargo y siguiendo al mismo autor, se reconoce que, en la práctica de la gestión en las instituciones de educación, estas dependen de las políticas educativas implantadas “desde arriba” (se entiende desde los organismos centrales de planificación de los Gobiernos).

Casassus, define la gestión educativa como: “...una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.” (Casassus, 2000: 2). Lo primero relacionado con las teorías de la gestión que se han venido sucediendo desde principios del siglo XX hasta la fecha; lo segundo tiene que ver con las pretensiones de los Gobiernos de corte centralista de imponer políticas nacionales en todos los sectores, sin una debida y activa participación de los actores; y, lo tercero, es lo que realmente ocurre en el día a día de la gestión en instituciones educativas específicas.

Sin embargo, no es posible negar las características propias y especiales de la gestión educativa que permiten diferenciarla de la gestión en otros sectores: “En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.” (Casassus, 2000: 6).

En resumen, y tomando como base los autores antes citados, la gestión educativa puede definirse, en términos generales, como un proceso de reproducción o de transformación de la estructura de la sociedad, no siempre adecuadamente precisado, pero que tiene la virtud de movilizar y motivar a sus actores; al tiempo que, tiene como principal finalidad brindar los instrumentos técnicos y administrativos indispensables que permiten preparar a los estudiantes para su desempeño eficaz y eficiente en un contexto laboral determinado por necesidades concretas, regionales y locales.

De esta definición se deriva precisamente la importancia trascendental de la gestión educativa en el desarrollo de toda la sociedad, en sus ámbitos no solo cultural, sino económico e incluso político; lo cual se desarrollará más ampliamente en el siguiente punto.

2.1.2 Importancia

La importancia de la gestión educativa en nuestros países latinoamericanos, desde el período colonial, se puede evidenciar en la fundación y organización de las ciudades y poblaciones por parte de los conquistadores españoles y portugueses, que trasladaron a América las ideas urbanísticas de la vieja Europa. Existen múltiples testimonios históricos de que en la primera división de esas ciudades, siempre se asignó espacios públicos para el desarrollo de actividades de educación. Un buen ejemplo es la fundación española de la ciudad de Quito, donde se asignaron espacios precisos a los conventos religiosos, adosados a los cuales deberían funcionar escuelas y colegios, como el de San Fernando de los Dominicos, que aun funciona en la plaza de Santo Domingo; y la gestión de estos centros siguió por siglos el camino de la rígida estructura jerárquica de las congregaciones religiosas.

Ya en los inicios del siglo XX, con Frederick Taylor (1856-1915), la administración da su salto cualitativo para transformarse en ciencia, superando lo que el mismo Taylor denominaba “regla empírica” (Hermida & Serra & Kastika, 1996: 31-35). Este pionero de la administración científica aporta, entre otros avances, con el cronometraje de las

operaciones y de los movimientos de los obreros como base para establecer la eficiencia en el trabajo. La influencia e importancia en la gestión de las actividades educativas parece evidente: la programación de horarios de clase rígidos, incluso marcados en algunos establecimientos por el sonar de sirenas como ocurre en la fábricas; pero sin muchas consideraciones respecto a las necesidades de los diferentes componentes educativos.

Se requiere llegar a mediados del siglo XX, luego de dos guerras mundiales, para que, la nueva tecnocracia de los organismos especializados de la recientemente fundada (1948), Organización de Naciones Unidas (ONU), entre ellos la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) recomiende a los países de esta región la planificación de su desarrollo económico, que debían incluir planes y programas coherentes de educación (Planes Nacionales de Desarrollo).

En otras palabras, la planificación, y por ende, la gestión educativa, a partir de esta concepción, constituyen componentes fundamentales de cualquier plan, programa o proyecto de desarrollo, ya sea nacional, regional o local. Situación que se profundiza en las décadas subsiguientes, hasta llegar al siglo XXI y a la denominada “*sociedad del conocimiento*”, en la cual, la gestión educativa se torna en el requisito “*sine qua non*” para el desarrollo económico de cualquier país y para el mejoramiento integral de la calidad de vida de sus habitantes.

No obstante, en esta primera fase del desarrollo de la gestión educativa, los planes que formaron parte de los Planes Nacionales de Desarrollo, se orientaron al crecimiento cuantitativo del sistema educativo (más establecimientos, más aulas, más bibliotecas, más laboratorios); constituyendo seguramente su principal logro, el haber conseguido de los correspondientes Gobiernos, la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa (Casassus, 2000: 7). A modo de ejemplo, la Constitución del Ecuador del año 1979 (Art. 96), asignó a la educación el 30% de los ingresos corrientes del Gobierno Central, porcentaje que, en la práctica nunca se llegó a cumplir.

Esta visión normativa de la planificación educativa, se ensambló sin inconvenientes, con la cultura normativa y verticalista del sistema de educación tradicional, heredado del largo período histórico de la Colonia y de la República hasta 1895, en el caso del

Ecuador; en el cual, la educación constituía prácticamente un monopolio de las comunidades religiosas. Sin embargo, se debe reconocer que, este modelo de educación, le confirió a la gestión educativa una serie de principios éticos y morales; los cuales han tenido y siguen teniendo una importancia fundamental en la formación de los estudiantes no solo para sus futuras actividades laborales, sino para su vida.

En esta misma línea de pensamiento, la gestión educativa propia de la segunda mitad del siglo XX, ha hecho énfasis en la utilización rigurosa de programas educativos y micro currículos muy detallados, fundamentándose tanto en el determinismo dialéctico de los modelos socialistas de educación, como en la cultura anglosajona, puritana y de búsqueda de beneficios económicos; naturalmente que, a pesar de que los objetivos son diferentes en cada caso, es evidente que, la gestión educativa ha logrado una mayor eficacia y eficiencia en los resultados de los programas educativos.

Varios organismos internacionales, como la OEA y la UNESCO trabajaron con este modelo durante las décadas de los setentas y ochentas, para comparar diversas soluciones programáticas a los graves problemas que enfrentaba y sigue enfrentando la educación en la región subdesarrollada de América; aunque, ya introducen en estos análisis los resultados de investigaciones específicas en el área de la educación (Casassus, 2000: 8).

A partir de la “década perdida de los ochentas”, emerge una nueva alternativa a la planificación normativa: la planificación estratégica. Ahora, los planes ya no pueden ser rígidos, se llega a sostener que estos deben rehacerse cada día; pero, más allá de la amplia teoría desarrollada al respecto, y los variados instrumentos de gestión utilizados, en la práctica, más que los planificadores y gestores, cobran importancia los especialistas en “*marketing*”, que ya no solamente deben posicionar a la empresa en el mercado, sino actuar directamente sobre el consciente y subconsciente de los clientes.

En el sector educativo, particularmente en el privado, esta tendencia se traduce en campañas de mercadeo agresivas para captación de nuevos estudiantes, las que no eran frecuentes antes de la década de los noventas. Los resultados a corto plazo fueron contradictorios: mientras un grupo de instituciones hacían grandes esfuerzos técnicos y financieros para mejorar su infraestructura educativa y docente, lo que

mejoraba sus posibilidades de captación de alumnos; otras instituciones simplemente proliferaron la oferta educativa con diversidad de programas, muchos de los cuales solo tienen sustento en investigaciones de mercado, y disminuyeron sus niveles de exigencia académica a profesores y estudiantes.

Con el advenimiento de la versión latinoamericana de la planificación estratégica, proveniente del fracaso ruidoso de los planes nacionales de desarrollo en esos países, que plantea el manejo de los conflictos y consensos en todos los sectores del desarrollo, dentro de escenarios caracterizados por la incertidumbre; la gestión educativa asume una nueva importancia: introducir estos nuevos conceptos en la cosmovisión de docentes y estudiantes, lo que facilita la incorporación de los segundos a escenarios laborales y de investigación cada vez más conflictivos y variables

En este contexto, la planificación y gestión educativas deben ser necesariamente participativas y de ser posible consensuadas, con la intervención de un número creciente de actores de la misma comunidad. Primero se consideró a los propios docentes, luego a los padres de familia y a la comunidad, y finalmente a los estudiantes. Además, los programas educativos, tanto meso como micro curriculares, dejaron progresivamente de ser inmutables, hasta llegar a su revisión obligatoria al término de cada periodo escolar o académico, en concordancia con los cambios cada vez más rápidos que se dan día a día en las ciencias y las tecnologías.

De manera casi paralela, en el mundo de la gestión empresarial, desde la década de los cincuentas ya comenzaban a gestarse los procesos de garantía de la calidad de los productos, cuya evolución al concepto de “calidad total” entre las décadas de los ochentas y noventas, gracias a figuras como W. Shewhart, E. Deming, J. Juran y K. Ishikawa, cambiarían radicalmente varios paradigmas de la gestión.

La gestión educativa asume lentamente estos cambios, pero cobra nueva importancia. Desde principios de la década de los noventas, debe responder a las exigencias de calidad en el producto educativo, provenientes desde el sector productivo de la sociedad; y luego, de las mismas Universidades, que comienzan a presionar por que la educación media les entregue bachilleres mejor preparados. Posteriormente, la gestión

educativa debió incluir sistemas de evaluación de docentes y de los diferentes parámetros de calidad de la oferta educativa.

Este concepto de calidad en la educación alcanza una nueva dimensión y se complementa en el siglo XXI. Varios estudios de la UNESCO que se oficializan en la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina (CRES, Cartagena, 2008), y luego en la Conferencia Mundial (París, 2009), proponen a los gobiernos la introducción en sus correspondientes legislaciones del concepto jurídico de la “*educación como bien público*”. El Ecuador introduce este concepto en la Constitución del 2008 (Art. 28).

Sobre esta base teórica y jurídica, se consolidan, dentro de la gestión educativa, los sistemas de evaluación y acreditación de la educación en todos sus niveles, que examinan con instrumentos cada vez más sensibles la evolución y situación actual de sus programas, teniendo como objetivos fundamentales el aseguramiento y garantía de la calidad de la educación que se oferta a la sociedad; así como, permitir el ejercicio del derecho que tienen todos los ciudadanos de exigir a los responsables de la educación la rendición periódica de cuentas.

Así, se examina en cada institución educativa, la infraestructura, los programas curriculares, la experiencia, mejoramiento profesional y garantías de los docentes, los servicios para los estudiantes, su ingreso, su evaluación y su proceso de graduación; hasta el seguimiento de los egresados en sus actividades laborales. En la actualidad, la medición de la calidad de la educación ha ido adquiriendo su propia identidad, y se sigue alejando cada día más de los procedimientos empresariales de medición de la calidad total.

En las condiciones brevemente descritas, es evidente que la gestión educativa asume hoy una importancia distinta a la que tenía en años anteriores. Como señala Casassus, *“con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de*

acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad” (Casassus, 2000: 10).

Finalmente, en los últimos años, se ha introducido en la gestión del Estado e incluso de las instituciones particulares, la denominada Gestión por Resultados (GPR)”, que también está transformando la gestión educativa. Los primeros resultados de la aplicación de los principios de la GPR en la gestión educativa, han incrementado la importancia misma de esta gestión como factor de cambio en la educación en general: por primera vez, los directivos y docentes de las unidades educativas deben revisar los planes nacionales de desarrollo con el objeto de rediseñar sus modelos educativos y pedagógicos, los programas curriculares e incluso los contenidos de los micro currículos; cumpliendo, también por primera vez, los principios constitucionales referentes a la educación, como el de pertinencia, el de igualdad de oportunidades, el de calidad y el de soberanía en la producción de conocimientos; que, en años anteriores se quedaban simplemente en el papel o como textos de consulta en las bibliotecas de las unidades educativas.

2.1.3 Tipos de gestión

Siguiendo un documento reciente (2008) de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez de Venezuela, Extensión Puerto Cabello (<http://johanatov.blogspot.es/28-03-2012>; 16h25), se pueden establecer los siguientes tipos generales de gestión:

- *“Gestión Tecnológica;*
- *Gestión Social;*
- *Gestión de Proyecto;*
- *Gestión de Conocimiento;*
- *Gestión del Ambiente;*
- *Gestión Estratégica;*

- *Gestión Administrativa.*
- *Gestión Gerencial.*
- *Gestión Financiera.*
- *Gestión Pública”.*

Es interesante notar que, dentro de esta clasificación, la gestión educativa combinaría las modalidades de gestión social, de conocimiento, administrativa, financiera e incluso pública, cuando se trata de este tipo de establecimientos; lo que le confiere cierto nivel de complejidad que, al menos, exige que los gestores educativos deben poseer la formación necesaria en varias áreas del conocimiento.

En los términos mucho más actuales de las escuelas de las ciencias administrativas “Postmodernas”, y citando a Reinhard Friedmann, un teórico contemporáneo de la gestión, en una de sus publicaciones referentes a la gestión del siglo XXI (*La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje, Friedmann, 2003*), plantea varias visiones para la gestión pública, entre ellas, obviamente, la gestión educativa, siempre que se considere que ella maneja un “bien público”, como se analizó en el capítulo referente a la importancia de la gestión educativa (págs. 10-16):

- a. La Nueva Gestión Pública (New Public Management) que considera el Estado como una «*gran empresa política*», propiciando la incorporación de los principios y técnicas empresariales al campo de lo público. Este enfoque, que ha servido de inspiración a los recomendados y publicitados procesos de modernización del sector público de finales del siglo XX, pone el énfasis en la eficiencia y la eficacia del gobierno, utilizando las técnicas del “management privado”, entendido como el conjunto de valores y principios, y sobre todo de procedimientos de ellos derivados, gracias a los cuales, la empresa privada ha logrado los conocidos éxitos financieros de las últimas décadas.

En la especificidad de la gestión educativa de las últimas décadas, particularmente en el sector privado, se puede observar este fenómeno de traslado de las técnicas de gestión propias de las empresas productivas a la

gestión de las unidades educativas. Un ejemplo conocido de este fenómeno, hace referencia a la incorporación de las técnicas de mercadeo propias de aquellas empresas, con resultados financieros apreciables.

No ha ocurrido lo mismo en la gestión de las unidades educativas del sector público, en la que, la trasposición señalada apenas se ha reducido a la incorporación de ciertos criterios de calidad; pero en general, en el caso ecuatoriano las unidades publicas suelen ser poco permeables a la incorporación de procedimientos propios del sector privado.

- b. La Nueva Gestión Pública Científica (New Scientific Management) que intenta aplicar los principios de la Nueva Ciencia al ámbito de la gestión pública. Aquí lo imprescindible es aclarar que es la “nueva ciencia” y si realmente es nueva. Según el autor citado, *“La Nueva Ciencia concibe a las organizaciones como un «organismo vivo», capaz de adaptarse permanentemente e intencionalmente a su entorno; en suma, como un sistema inteligente que evoluciona en la frontera del caos y es capaz de reinventarse constantemente”* (Friedmann, 2003: 5-6)

Lo interesante e innovador de esta nueva tendencia en la gestión, es que, echa abajo el paradigma de la “causalidad y el orden” que constituyeron y tal vez sigan constituyendo hasta la presente, los grandes fundamentos y objetivos de la ciencias administrativas; lo primero, basado en la lógica del “causa-efecto” escolástica que pretende explicar todos los fenómenos; y, en cuanto al orden, que ha sido la idea guía de todas las escuelas de la administración desde Taylor y Fayol hasta la fecha.

En efecto, esta “nueva gestión” plantea precisamente lo contrario: *“...la teoría del caos/complejidad (Nueva Ciencia), el constructivismo social y el arte. A través de estos enfoques el ser humano está en condiciones de entregarse a un fructífero «juego creativo», ya que una vez libre de las ataduras deterministas, puede innovar y recrearse”* (Friedmann, 2003: 6). En suma, se abren las puertas del viejo edificio de las ciencias administrativas y de la gestión, a las antes exiliadas habilidades humanas de intuición e improvisación.

Es clave rescatar del “*New Scientific Management*”, tres categorías fundamentales para una gestión educativa renovada: la relación entre las instituciones educativas y un entorno en permanente cambio, el juego de la creatividad y de la innovación, y el traspaso de conceptos propios de las ciencias de la educación, entre ellos el constructivismo, a la sociedad.

Con respecto a lo primero, es un fenómeno de las últimas décadas, que las instituciones educacionales tomen en cuenta al entorno en sus diferentes procesos educativos, mas aun si este entorno es cambiante y muchas veces imprevisible. No corresponde a este nuevo concepto aquellas tradicionales actividades caritativas que las escuelas y colegios desarrollaban y aun desarrollan en los barrios y comunidades pobres; lo que se trata ahora es de estructurar y ejecutar verdaderos programas de vinculación con la colectividad que hacen parte de la misma formación del estudiante. Más aún, también se trata de interpretar esa realidad en sus contextos histórico y político.

En relación a la incorporación en los programas educativos de los criterios de creatividad e innovación, seguramente constituye la evolución o revolución educativa más importante de finales del siglo XX y principios del XXI. Ahora es posible poner en entredicho el “magister dixit”, se estimula la participación activa y sobre todo critica del estudiante en clases y se considera uno de los objetivos de cualquier sistema educativo, generar competencias, creatividad e innovación en los estudiantes; todo lo cual ha obligado a revisar y en algunos casos renovar completamente los meso y micro currículos.

A pesar de la importancia trascendental de estos últimos conceptos en el desarrollo de la educación, es necesario reconocer que aún queda un largo camino por recorrer en la mayoría de las instituciones educativas, que todavía miran con desconfianza esta nueva posición de los estudiantes.

Con respecto al “constructivismo social”, que el “*New Scientific Management*” toma de las ciencias de la educación, es interesante notar el enriquecimiento del concepto educativo cuando se lo aplica a la sociedad. En este caso, lo que cuenta para evaluar y calificar a un programa de desarrollo social es la

satisfacción de los intereses de los ciudadanos, más allá de consideraciones tecnocráticas y políticas. En retribución para el área educativa, el estudiante ahora debe ser visto también como sujeto y no objeto del proceso educativo, con sus propios intereses, que deben ser satisfechos por las instituciones.

- c. La Gestión Pública Postmoderna, que se basa en el paradigma construccionista, que considera a la empresa y su identidad como una «*realidad conversacional*» y «*construcción lingüística*».

El presente es otro caso de traslape de conceptos de las ciencias pedagógicas a las ciencias administrativas, al utilizar el “construccionismo”, propio de las primeras, para dar fundamento a un estilo de gestión que centra sus preocupaciones en la transmisión de los mensajes comunicacionales entre jefes y subalternos; o, en general, entre todos los miembros de la empresa, y entre la empresa y sus clientes y proveedores.

Resulta evidente que, en este contexto las construcciones lingüísticas constituyen la clave; más aun cuando la codificación y decodificación de mensajes entre seres humanos de diversas culturas y grupos poblacionales, están convirtiendo al mundo contemporáneo en una especie de “torre de Babel” moderna; contradiciendo de manera flagrante los imaginarios del planeta como “aldea globalizada”, por la propagación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's).

Igual que en la situación del “New Scientific Management”, la retribución de este préstamo conceptual para las ciencias de la educación se hace cada vez más evidente. Por primera vez se comienza a analizar a profundidad en las instituciones educativas el impacto sobre el rendimiento de los estudiantes, de la forma y el lenguaje que utilizan los docentes para transmitir o mejor “comunicar” conocimientos a los estudiantes; se discute la importancia de los sistemas de codificación y decodificación del conocimiento; y, se ha llegado a plantear que, en último término, los estudiantes solo aprenden aquello que les interesa aprender, con lo cual, proceso educativo no sería ya de “enseñanza-aprendizaje”, sino fundamentalmente de enseñanza.

Tradicionalmente, también se han manejado otros tipos de gestión, que aun mantienen cierta importancia para la gestión educativa:

- a. La gestión como “*simple generación de órdenes*”: que considera a los miembros del grupo dirigido como meros ejecutores, sin ninguna capacidad de generar sus propias iniciativas, o la menos formas distintas de ejecutar la orden.

En el caso específico de la gestión educativa, este tipo de dirección es muy común observarlo en las instituciones educativas confesionales, e incluso en algunas privadas de tipo laico, en especial en los niveles básico y primario. No obstante, el principal factor para mantener este tipo de gestión, parecería relacionarse con la falta de capacitación de los directivos en las tendencias y escuelas contemporáneas de la gestión educativa, lo que es más posible de encontrar en las poblaciones de menor desarrollo.

- b. La gestión por “*superioridad técnica*”: que propone que las empresas o instituciones sean gestionadas o dirigidas por grupos de técnicos altamente calificados (llámense, por ejemplo, “Consejos de Dirección”).

En el caso de la gestión educativa, este tipo de dirección es más frecuente en las instituciones de nivel superior; en las cuales, desde la primera Universidad de Bologna (1088 d. C.), el Rector ha sido por tradición un catedrático de renombre, un filósofo o un científico. Los establecimientos de los niveles menores, particularmente del nivel medio, han intentado incorporarse a esta tradición, aunque los resultados concretos de la gestión de maestros connotados no siempre ha sido la mejor; en razón de que las condiciones de estos niveles de educación varían totalmente de las que corresponden a la educación universitaria. No obstante, aun hoy en día, el prestigio de muchos establecimientos educativos esta dado por la trayectoria científica o técnica de quienes los dirigen.

- c. La gestión “*paternalista*”, en sus diversas versiones: estilo o tipo de gestión muy popular (o “populista”?), en la que el dirigente maneja a sus dirigidos como “hijos” o jóvenes inexpertos que requieren permanentemente ayuda para cumplir sus

tareas, los cuales, tienen muchos errores o faltas que deben ser comprendidos antes que sancionados.

En la gestión educativa, este estilo de gestión es frecuente observarlo en los establecimientos educativos de nivel básico o en parvularios, donde seguramente se adapta mejor al tipo de alumno o niño en cuidado. Sin embargo, se lo puede encontrar en ciertas escuelas primarias, en las que el Director o Directora ha sido escogido por ser el maestro o maestra más antigua. En estos casos el clima laboral puede ser muy agradable, pero suele estancarse el desarrollo del establecimiento.

- d. La gestión por “*líderes colectivos*”: en teoría, es el estilo de gestión más adecuado, siempre que se defina de manera precisa lo que representa y significa este liderazgo. Parece claro que la primera característica de este líder es su autoridad moral mucho más que la legal, incluso no llega a necesitar esta última o simplemente no le interesa. Y la segunda es su posición visionaria y de avanzada para orientar (más que dirigir) el desarrollo de la empresa o institución.

Aunque este estilo de gestión es el más adecuado para la educación y, seguramente, cada vez más se considera como el ideal para cualquier institución cuyo principal objetivo sea la gestión de seres humanos, lamentablemente no hay abundancia de estos líderes en las sociedades contemporáneas tanto públicas como privadas; y, es frecuente que, aun cuando se encuentren estos líderes y se los coloque en los más altos puestos de dirección, se ven frecuentemente tentados por los infaltables círculos que rodean al poder, a concentrar ese poder en su persona o en el mismo círculo íntimo, lo que termina desfigurando su condición de líderes. Este punto será tratado ampliamente en el siguiente capítulo de liderazgo educacional.

Finalmente, y de acuerdo con un reciente estudio de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia (Nasly Maritza Cely, <http://www.slideshare.net/lorelío7>; 28-03-2012, 18h00), la denominada “*gestión escolar*” está constituida por cuatro áreas de gestión:

- *“La gestión directiva: se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Organiza, diseña, desarrolla y evalúa una cultura escolar propia en el marco de la política educativa vigente.*
- *La gestión pedagógica y académica: es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Se ocupa de los procesos de: diseño curricular, de las prácticas pedagógicas institucionales, de la gestión de clases y del seguimiento académico. Enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.*
- *La gestión administrativa financiera: que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.*
- *La gestión de la comunidad: que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad: participación, convivencia, inducción y prevención de riesgos.”*

2.2 Liderazgo Educacional

2.2.1 Concepto

En este punto se debe discutir en primer lugar, si el denominado liderazgo educacional puede considerarse como diferente al liderazgo en cualquier grupo social. Para este efecto, se analiza, en primer lugar, los distintos conceptos de líder y liderazgo, así como las características de cada uno.

En líneas anteriores quedó anotado que el líder tiene dos características fundamentales: por una parte su autoridad moral y por otra su capacidad visionaria de conducir a un grupo social hacia su futuro. No obstante, desde la definición en diversos diccionarios hasta múltiples autores provenientes de distintas disciplinas, no solo han

complejizado este concepto, sino que le dan las más diversas connotaciones y características muchas de ellas incluso contrapuestas.

A modo de ejemplos se puede citar las siguientes conceptos tomados del documento de la UTPL, “Liderazgo, Valores y Educación, Guía Didáctica”: *“persona a la que un grupo sigue, reconociéndole como jefe u orientador”* (UTPL, 2010: 15); *“cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”* (“Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956); *“influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (Idalberto Chiavenato, 1993); *“agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos”* (M.B.Bass, 1990); *“persona que conduce a otra en libertad”* (Rafael Alvira); etc., etc.

En resumen, según la misma Guía Didáctica citada de la UTPL, parecería que en todas las definiciones de líder están presentes tres aspectos: *“1) una persona que ejerce una influencia; 2) un grupo de personas que están listas a seguirlo; y, 3) una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno”* (UTPL, 2010: 16).

En tanto, el termino liderazgo se referiría a la cualidad general del líder, el cual, en correlación con la definición de líder, puede entenderse como: *“intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”* (UTPL, 2010: 15). Otro concepto de liderazgo, se refiere a esta cualidad del líder, como la *“capacidad que tiene uno de los miembros del grupo para inducir al resto a dejarse dirigir por él”* (Carnota, 1981, 138).

A partir de estas conceptualizaciones, se pueden plantear una serie de ideas para una discusión sobre esta materia, que van a orientar en la definición del “liderazgo educativo”.

Un punto clave a discutir en el tema del líder y su liderazgo, es lo referente a la influencia de líder sobre los miembros del grupo; y, de manera concomitante, la disposición de estos miembros para seguir a su líder (en adelante, “seguidores”); lo que nos lleva a la discusión respecto de la motivación o las razones, expresas o tácitas, que explican las actitudes de los seguidores del líder.

En primer lugar, el término influencia parece demasiado genérico para expresar la característica aparentemente clave de un líder. Es evidente que, muchas personas influyen sobre otras, incluso hasta el punto de cambiar ciertas actitudes vitales; pero, la pregunta obvia es, si esto es realmente un liderazgo?

Para clarificar el asunto se puede mencionar el caso de cualquier campaña publicitaria, por ejemplo, la publicidad de una nueva moda de ropa femenina, en la cual la persona que influencia sobre miles e incluso millones de seguidoras es una modelo desconocida. La pregunta es: ¿esta modelo es una lidereza? ¿o los verdaderos líderes son esos grupos de publicistas anónimos, expertos en el denominado “marketing social”?

Otro punto clave para conceptualizar adecuadamente al líder y a su liderazgo, es el análisis de las motivaciones que tienen sus seguidores, no solo para seguir a su líder, sino sobre todo para auto convencerse de que, lo que propone el líder es bueno y es adecuado para ellos.

Los conceptos antes expuestos al igual que otros relacionados con el tema, pueden extenderse sin mayores inconvenientes al denominado liderazgo educativo, naturalmente, respetando las características propias de este sector.

En este sentido se puede citar un ensayo relativamente reciente publicado en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación (2009 - Volumen 7, Número 3), en el que aborda el tema de *“Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos capaces de Guiar la Investigación Empírica”*. En este documento se encuentra el siguiente concepto: *“El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.”* (Revista Iberoamericana, 2009: 2).

Debe notarse que, la diferencia entre el liderazgo genérico y el educativo parecería estar en la aplicación; vale decir a las tareas y problemas propios de la gestión educativa. Esta es la verdadera identidad del liderazgo educativo y ahí mismo radica su

importancia fundamental en el desarrollo de los sistemas de educación. Como lo reconoce el ensayo en referencia, de manera textual:

“La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009). Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009)... Aunque de manera indirecta, pues está mediada por el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases, el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes: “sólo la enseñanza en aula influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo” (NCSL, 2006)... La investigación internacional reciente ha confirmado que el liderazgo es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad de la educación y ha buscado precisar su peso específico... (Revista Iberoamericana, 2009: 2).

Desde otro enfoque, el Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña define al liderazgo educativo en los siguientes términos: *“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes... El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico”.* (<http://www.monografias.com/trabajos18/inteligencia-y-liderazgo/inteligencia-y-liderazgo.shtml>; 31-01-2012; 10:00)

Aunque esta última definición ponga énfasis en el punto clave de la transmisión del liderazgo de los directivos a docentes y estudiantes, el fondo no cambiado; se trata de otra muy importante aplicación de liderazgo genérico expuesto anteriormente. Para confirmar lo dicho, el mismo autor precisa los *“requerimientos metodológicos para*

ejercer el liderazgo pedagógico: necesidad de cambios, actuación incondicional, diagnóstico pedagógico”.

Aquí es muy importante destacar por su novedad los requerimientos del liderazgo educacional. Resulta claro que el liderazgo se asocia casi siempre a la necesidad de cambios, precisamente en el mundo actual caracterizado por cambios vertiginosos en la ciencia y la tecnología, la educación no puede quedarse atrás, so pena de tornarse obsoleta y de imposibilitar su capacidad de contribución al desarrollo del país.

Otro elemento clave de este liderazgo es la incondicionalidad. Efectivamente, si todos los actores de la comunidad educativa no se comprometen y actúan incondicionalmente con el cambio, éste puede tornarse lento o inviable. Y, por último, el reconocimiento del diagnóstico pedagógico como requerimiento del liderazgo educacional, solo es un recordatorio de que no bastan las “buenas ideas” que generalmente traen los nuevos líderes; y por extensión, además del diagnóstico, se requiere de un plan estratégico debidamente fundamentado.

Otro colectivo de autores expertos en educación (Lourdes Münch, Emma Galicia, Susana Jiménez, Félix Patiño, Francisco Pedronni, Administración y Planeación de Instituciones Educativas), se refieren al “perfil del líder educativo”, en los siguientes términos: *“las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes”* (Münch & Galicia & Jiménez & Patiño & Pedronni, 2011: 148-149); ; precisando estas competencias:

- *Visión,*
- *Amor a la educación,*
- *Vocación de servicio,*
- *Sinceridad, justicia y lealtad,*
- *Creatividad,*
- *Sentido común,*
- *Optimismo, humildad,*

- *Conocimientos: Educación, Administración, Humanísticos.* (Münch & Galicia & Jiménez & Patiño & Pedronni, 2011: 149).

A excepción de la segunda de estas cualidades o competencias, y de los esperados conocimientos sobre la materia, las otras son comunes al liderazgo en cualquier sector.

2.2.2 Tipos de liderazgo

En general, y desde el punto de vista histórico, los estilos de liderazgo han evolucionado del autoritarismo típico del feudalismo económico y religioso, que se endurece más en los inicios del capitalismo (“salvaje”) y de la sociedad postindustrial, hasta el estilo participativo y de trabajo en equipo propio de la actual sociedad del conocimiento.

En esta sociedad del siglo XXI, el líder ya no puede ser el simple ejecutor de proyectos para satisfacer demandas de diversos grupos sociales, sino el conductor con visión del proceso global y capacidad de decidir.

En el campo de la educación, se puede utilizar como primer punto de referencia, la clasificación de los liderazgos desde el “*enfoque relacional*” (Guillén, 2006, 172). Aquí se distinguen tres tipos de liderazgos el “*transaccional*”, en el cual el líder es capaz de establecer para sus seguidores, objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa. El liderazgo “*transformacional*”, en el cual el líder, con respecto a sus seguidores, “*es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación, de cambio...*”. Y el liderazgo “*servidor*”, en el cual, el líder servicial “*logra la adhesión de sus seguidores, porque es capaz de escuchar, entender, tomar conciencia...*”.

Estos tres tipos de liderazgos, no obstante sus aparentes diferencias, tienen como lugar común motivaciones bastantes similares. En los tres casos, parecería que el desiderátum es la “recompensa” que de alguna manera esperan los seguidores por seguir a su líder. En el primer caso la situación es directa, ya sean objetivos alcanzables o criterios de desempeño, que finalmente terminaran en acciones o

productos de recompensa. En el segundo tipo de liderazgo, el líder debe tener la habilidad de convencer a sus seguidores de que esta recompensa intangible es buena para ellos (los objetivos transformacionales no suelen verse siempre o a primera vista como recompensa). Y en el tercer caso, aunque resulta más fácil de demostrar en la práctica que en la teoría, el líder generalmente espera escuchar de sus seguidores lo que el mismo les sugirió o impuso antes.

Para tratar de aclarar el sentido de la anterior tipología sobre líder y liderazgo, es necesario tomar los siguientes enfoques teóricos respecto de la naturaleza del líder, delineados por el mismo autor citado (Guillén, 2006, 172): el líder de “rasgos y carismático”, que posee una personalidad caracterizada por su capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio, etc.; el “comportamental y de estilos”, en el cual el comportamiento del líder se enfoca más o menos al cumplimiento de la tarea y es más o menos autoritario; el “modelo cognitivo”, en el cual el líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta; y, finalmente, el “enfoque situacional”, en la que aparecen variables contingentes o de situación, que explican la aparición y comportamiento del líder, como son: la estructura de las tareas, el grado de control, la experiencia y habilidades de los subordinados.

En el primer enfoque de “rasgos y carismático”, la característica fundamental del líder es su justamente su carisma, que *“desde el punto psico-afectivo incluye la facilidad de palabra, autoconfianza, autocontrol, su inconformidad, su popularidad y su cooperación...”*; sin embargo, no se toma en consideración que el carisma, como cualidad innata de muchos seres humanos privilegiados, no es la condición necesaria y suficiente para ser líder, se requiere la conjunción de determinadas circunstancias sociales, políticas, económicas e incluso culturales.

En cuanto al enfoque comportamental, parecería que, en este caso, la cualidad fundamental del líder es la satisfacción de las personas por la capacidad de éste de desempeñar ciertas tareas; por ejemplo la realización de obras públicas de gran envergadura que habían estado postergadas. Sin embargo, el término “más o menos”

incluido en la definición, plantea la duda de, si los buenos realizadores de obras son realmente líderes, o son más bien buenos ejecutivos.

Por otra parte, ya se insinúa en la misma definición su autoritarismo (más o menos democrático), que podría constituir, precisamente la condición para la ejecución de esas obras. Como ejemplo ilustrativo, hay múltiples casos en la historia de los países, donde se encuentra presidentes o directivos que realizaron muchas obras y no fueron necesariamente buenos líderes; en cambio existen muchos casos de líderes, reconocidos como tales, que convulsionaban a las multitudes y que, sin embargo, dejaron muy pocas obras; este es el caso típico de ciertos líderes populistas.

Con relación a los modelos cognitivos, en esencia, constituye una cualidad del líder su capacidad de encontrar explicaciones convincentes a la situación de grandes grupos sociales, lo que le facilita la toma de decisiones en asuntos de mayor importancia y en los grandes problemas locales, regionales o nacionales. No obstante, esta cualidad que acerca al líder a la figura del teórico e investigador de la realidad social, que de hecho le convierte en un acertado planificador del desarrollo, no es característica de muchos líderes, igualmente reconocidos por la población.

Es más, al líder se le presenta con mucha frecuencia el dilema de realizar las obras que le piden, aunque no estén debidamente justificadas por análisis y parámetros técnicos, o realizar las obras que él considera debe realizar tomando como base sus propios estudios técnicos o los de sus asesores.

Por último, en el enfoque situacional del liderazgo, resulta evidente que, en el comportamiento de líder van a influir una serie de variables como las señaladas en la correspondiente definición. Entre ellas debe destacarse el tipo de tareas a cumplir, la factibilidad de realizarlas y, sobre todo, la posición u opinión de los subordinados sobre la realización de esas mismas tareas. En este sentido, la planificación estratégica pone a disposición del líder valiosos instrumentos para tomar decisiones en situaciones de incerteza y conflictos de poder; no obstante, no siempre los líderes utilizan estos instrumentos, a pesar de las recomendaciones de sus asesores. Esto último podría no ser una cualidad negativa, siempre que el líder utilice su intuición y su capacidad de improvisación, como lo reconocen las escuelas posmodernas de la gestión del Estado.

Siguiendo esta línea de discusión, un grupo de Docentes-Investigadores de la Unidad Académica de Docencia Superior del Programa de Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Zacatecas (México), en un reciente artículo publicado en la Revista “Cuadernos de Educación y Desarrollo - Vol 3, N° 29 (julio 2011) sobre la *“Importancia del Liderazgo Escolar para la Consecución de la Calidad en Instituciones de Educación Media Superior”*, reavivan el debate sobre los estilos de liderazgo y sus influencia el desarrollo de la educación. De manera textual señalan:

“... en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de la concepción, contemplando la incorporación de nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares que acentúen más el carácter distribuido del mismo... En la actualidad existen dos tipos de liderazgo aplicables al ámbito educativo: el instructivo y el transformacional: ... en el liderazgo instructivo, existe una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, en el que se insistió que para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados líderes instructivos, cuyo cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz; incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces... Por su parte, el liderazgo transformacional surge del concepto de un “nuevo liderazgo”, erigido bajo un esquema visionario, carismático, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Un nuevo liderazgo, en el que en lugar de acentuar la dimensión e influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en el ejercicio de hacer cumplir la misión, visión, valores y objetivos, trabajados y compartidos con los miembros de la institución. La idea central de esta concepción es que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás, y lograr de ellos la cooperación y el compromiso. Así mismo, el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla...” (<http://www.eumed.net/rev/ced/29/llg.htm>, 1.feb.12, 13h32).

Esta tipología del liderazgo educativo, aunque dicotómica, resume lo que ocurre actualmente en la práctica conocida de las instituciones educativas; más exactamente, dibuja los dos tipos de directores más frecuentes en las unidades de educación. Y, de alguna manera vuelve a los dos tipos fundamentales de liderazgo que se describieron en la evolución histórica de este concepto.

Es evidente que, la tendencia actual se inclina fuertemente al liderazgo transformacional; sin embargo, como se ha analizado en los párrafos anteriores de este punto, las dificultades y limitaciones que deben afrontar la implantación y ejecución de este liderazgo, son múltiples.

2.2.3 Características del liderazgo educativo

Después del análisis que se ha realizado en los puntos anteriores respecto del concepto del líder y de los tipos de liderazgo, no resulta tarea fácil discriminar las características generales del líder, de las que deben distinguir al líder educativo. En la práctica, se puede afirmar que, el líder de las diferentes instituciones del sector educativo, debe poseer las características descritas por los investigadores de la Universidad de Zacatecas para el liderazgo “*transformacional*”; pero, además y fundamentalmente debe poseer y practicar los valores que pretende inculcar a sus colegas y estudiantes. Y, seguramente, esta es la cualidad más importante que define al liderazgo educativo o educacional.

La regla de oro (Guillén, 2006: 77) de la práctica de este liderazgo debería ser la combinación del viejo adagio: “*haz con los demás como quisieran que hagan contigo*”, y la aplicación en el trabajo en este campo de la “*triple E*” (Guillén, 2006: 66): ética, eficacia y eficiencia, como el medio más idóneo para la consecución de los fines, metas, objetivos en las organizaciones educativas.

Hacer con los demás lo que queremos que hagan con nosotros mismos, presupone una actuación de respeto, de confianza, de dignidad, de libertad, de conocimiento, de

prudencia, de sabiduría, de reciprocidad en todos los actos, para con todos y cada uno de los miembros del colectivo académico.

En las organizaciones educativas, en donde cada instante se están tomando decisiones que tendrán consecuencias e implicaciones directas e indirectas, internas y externas, no solo con respecto a docentes y estudiantes, sino con relación a la sociedad en general, es fundamental que las personas que toman decisiones y lideran dichas organizaciones, cuenten con capacidad de diálogo, de escuchar, de explicar lo que sea necesario a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones, para así generar confianza y credibilidad en sus actos y decisiones.

La ética, eficacia y eficiencia son aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización y esenciales al desarrollo de sus miembros, de sus fines y de sus medios. Considerar solo las dos E: eficacia y eficiencia, es insuficiente cuando se contempla la definición completa de organización y se revisa el concepto de excelencia profesional; la ética, aunque es dimensión distinta de la técnica, está conectada con la eficacia y la eficiencia.

Cuando una organización deja de satisfacer cualquier demanda de las personas implicadas en la consecución de los objetivos, su eficacia se debilitará por la pérdida consecuente de la confianza de quienes la integran o bien de aquellos a quienes sirve.

Si se considera de manera separada cualquiera de estas dimensiones, puede resultar peligrosa, ya que la carencia de una de ellas, desequilibraría una gestión honesta y tendría consecuencias en sus resultados; por ejemplo, si en una organización se paga de manera atrasada o no se pagan los haberes a los proveedores, estos dejarán de suministrar los materiales necesarios, en cantidad, calidad, plazos, precios razonables, y esto provocará un retraso en todas las acciones y un círculo vicioso de malestares.

Por otra parte, los mismos investigadores citados de la Universidad de Zacatecas, proponen algunas de las principales tareas que debe cumplir el líder, las cuales sirven para caracterizarlo: *“... una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva, por tanto; el líder educativo debe buscar que la institución marche por buen camino, para ello, debe realizar acciones como: a) Aplicar el marco normativo para alcanzar los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio de la*

institución, b) Implementar la planeación estratégica para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela, c) Integrar y coordinar equipos de trabajo para alcanzar las metas institucionales, d) Delegar funciones en el personal a su cargo, y otorgarle la facultad para el logro de los propósitos, e) Establecer estrategias que permitan lograr la mejora continua, f) Revisar, evaluar y replantear nuevas estrategias para alcanzar la calidad, y el reconocimiento institucional...”
(<http://www.eumed.net/rev/ced/29/llg.htm>, 1.feb.12, 13h32).

2.3 Diferencias entre Directivo y Líder

Después de los argumentos expuestos en los puntos anteriores referentes a la gestión, al líder y al liderazgo educativo, la diferencia entre “directivo y líder” parece bastante evidente. No obstante, puede resultar muy útil establecer diferencias más específicas y de detalle entre estas dos categorías conceptuales:

MATRIZ No. 1

Diferencias entre directivo y líder

LÍDER	DIRECTIVO
• Define para los grupos, objetivos e instrucciones claras en situaciones permanentemente cambiantes. • Planifica y organiza su trabajo para responder a los objetivos predefinidos y a las necesidades del grupo (aún teniendo en cuenta la probable contraposición entre unos y otras). • Balancea, en la ejecución de las obras, los intereses frecuentemente contrapuestos de los distintos grupos sociales e incluso de los individuos. •	• Da instrucciones generales, frecuentemente poco claras y rígidas. • En lugar de plan, su Asistente le lleva una agenda de reuniones dispersas y sin resultados concretos. Cuando tiene un plan, no toma en cuenta la contraposición señalada. • En la ejecución de obras, generalmente solo toma en cuenta (cuando lo hace), los intereses de grupos e individuos que apoyan su línea política. •

• Se responsabiliza de las implicaciones de sus palabras y en cumple fielmente sus ofrecimientos. • • Distingue claramente en sus acciones, entre cuestiones de principios y cuestiones de forma. • Emite normas, instrucciones, directivas, etc., no solo en función de las características del grupo o grupos, sino en función de los grandes objetivos. • Percibe cuando las normas, especialmente de tipo disciplinario, se tornan obsoletas, o solo sirven para satisfacer intereses particulares, incluidos los del círculo cercano al líder. • Resiste, procesa adecuadamente y combate de manera franca los “decires” (chismes, “bolas”, cuentos, etc.); y, sobre todo, no toma decisiones basándose en ellos. • Transparenta su vida pública y privada, de manera que, sus subordinados lo miran como un ejemplo de vida; lo cual construye de manera sólida su autoridad moral.	• No asume responsabilidad total de sus palabras, y sus ofrecimientos tienen un carácter electoral o clientelar. • No guía sus acciones por principios, sino por conveniencias políticas o económicas. • Emite normas generalmente coyunturales o por presión de determinados grupos. Solo toma en cuenta los grandes objetivos de manera declarativa. • Se aferra a normas disciplinarias tradicionales; y, con frecuencia, emite normas para satisfacer intereses particulares, aunque estén amparadas en leyes más generales. • Le gustan los “decires” y frecuentemente los fomenta. Es muy sensible a tomar decisiones sustentándose en ellos. • • • Su vida pública está llena de “cajas negras”, y su vida privada puede ser poco difundible. No construye su autoridad moral.
---	--

- Fuente: Investigación personal de la autora
- Elaboración: Jimena Orellana

De todas las características anotadas, es importante destacar que, la diferencia clave sería la siguiente: el directivo tiene autoridad legal, el líder tiene autoridad moral. Y, resulta evidente que, en el caso de las instituciones educativas, sería totalmente contraproducente contar con autoridades con las características que corresponden al directivo; en razón de que, además de las consecuencias negativas ya descritas en la normatización, planificación y ejecución de las actividades propias del proceso educacional, su carencia de los valores indispensables para desempeñar puestos de dirección en el sistema educativo, podría constituirse en pésimo ejemplo para sus

colegas. Sin dejar de mencionar que, este tipo de directivos suele rodearse de grupos de características similares que aplauden la gestión del “jefe”.

2.4 Los Valores y la Educación

La Guía Didáctica de la UTPL sobre el Ciclo III “Educación y Sociedad”, plantea dos preguntas claves sobre el tema de los valores en la educación: *¿Inculcan realmente nuestras instituciones valores a nuestros estudiantes?, y si lo hacen ¿son estos suficientes, o son los complementarios a los que la familia debe formar?* (UTPL, Guía Didáctica, Ciclo III, Educación y Sociedad, 2011: 46). Para responder adecuadamente a estas preguntas claves para la gestión educativa, es necesario tener claro que significan los “valores”, con el objeto de determinar qué es lo que le corresponde a las instituciones educativas y que a las familias; y, en el primer caso, qué se debe construir en conjunto con los estudiantes.

Clásicamente, desde los tratados de Jaime Balmes (1810-1848), los valores han estado relacionados con la ética, y a su vez ella con las ideas morales que tienen todos los hombres (por ejemplo: bueno, malo, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, etc.) (UTPL, Guía Didáctica, Ciclo II, Liderazgo, Valores y Educación, 2010: 19 – 20); y, en general, de acuerdo con este mismo texto, *“al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud”*. Sin embargo, en estricto sensu, no resulta fácil definir lo que son valores simplemente en relación con ideas morales, que pueden variar de una comunidad a otra, como se discute a continuación.

Partiendo de esta premisa, resulta muy insuficiente definir a los valores como *“propiedades del ser (humano)”* o *“rasgos que trascienden al ser mismo”* (Chavarría, 2004: 59); o, como recoge el mismo autor, citando a W. Brugges: *“anclar el valor en el ser significa justamente afianzar su carácter absoluto”*. Ahí se dibuja el primer problema en esta conceptualización, el carácter absoluto de los valores; lo cual, deja fuera las

diferencias, incluso abismales, entre los valores de distintas culturas, etnias y pueblos, y de cada uno de ellos en diversas etapas históricas.

Para ejemplificar esta situación es conocido que, los valores de las culturas orientales (China, India, Medio Oriente, etc.), poco tienen que ver con los valores de las culturas occidentales; y, dentro de estas últimas, la cultura europea medieval inquisitoria y dogmática, fue históricamente superada por la cultura de la Europa de la posguerra, fundamentada en los derechos humanos. Aunque es necesario reconocer que, muchos rasgos de culturas anteriores suelen persistir en las subsiguientes; como el caso de ciertas intolerancias políticas y religiosas que parecen haber resucitado en los últimos años.

Se podría responder a este primer cuestionamiento en el sentido de que, existen valores universales, comunes a todas las culturas, etnias y pueblos, cuyo origen estaría en las reglas que la naturaleza ha establecido para la sobrevivencia del ser humano que evoluciona desde especies animales superiores, perdiendo en este salto cualitativo muchos de los dispositivos de defensa que poseían sus antecesores.

Para complicar más aún la discusión, algunos autores cuestionan este último criterio expuesto, considerándolo un “determinismo ético” (Guillen, 2006: 80 – 81). Para ello, se basan en el hecho de que, el *“buscar el bien y evitar el mal”*, como primer principio universal de la ética, a pesar de ser el *“motor que lleva al ser humano a buscar el mayor bien, la excelencia personal... la felicidad”*; sin embargo, este principio estaría condicionado por la libertad de la persona que, *“le hace responsable del logro o fracaso en la tarea del propio desarrollo, de una vida más o menos lograda como persona”*.

Con este antecedente, el mismo autor concluye que, *“si el primer principio de la ética fuera determinista, si la práctica del bien se presentara como inevitable, entonces no existiría dimensión ética, pues los seres humanos no se distinguirían en nada de las máquinas programadas: al descubrir lo bueno lo llevarían a cabo siempre”* (Guillen, 2006: 81).

La resolución, aunque sea preliminar, de esta discusión en el campo de la educación se torna crucial. Es necesario recordar a los jóvenes de la Universidad de La Sorbona, en

el París de la “Revolución de Mayo de 1968”, que grafitaron en las paredes de las escuelas de la “ciudad luz”, la frase histórica: “es prohibido prohibir”, sentenciando el fin de una educación de inspiración clerical que imponían los principios morales con la vara de castigos del “magister dixit”. Los resultados prácticos de esta nueva tendencia en la formación de las juventudes de las décadas siguientes, ha hecho dudar a los pedagogos y a los expertos en psicología y en educación, respecto de la necesidad de revisar y reajustar esta política.

Si se examinan las cuestiones anteriormente analizadas desde este último punto de vista, la concepción de una ética no determinística y fundamentada en la libertad del individuo (“*ética autónoma*”), es por lo menos antihistórica; porque de no ser así, es probable que la humanidad hubiese desaparecido hace años, cuando un grupo social armado de filosofías exclusivistas o elitistas, decide acabar primero con los grupos que no están de acuerdo con sus ideas y luego realizar una depuración planetaria de quienes no forman parte del grupo exclusivo.

Por otra parte, es necesario distinguir, al menos conceptualmente, la ética de la moral. La primera como la “ciencia de la moral” (Rosental, Iudin, 1973: 159-160-324-325), que *“investiga el problema del bien y del mal, y con este fundamento establece el código moral y determina las conductas buenas y malas en relación al sentido de la vida”*. En tanto que, la moral constituye una *“forma de consciencia social..., un conjunto de reglas, de normas de convivencia y de conducta humana que determinan las obligaciones de los seres humanos en sus relaciones entre sí, y con respecto a la sociedad”*.

En resumen, mientras la ética se acerca más al concepto de ciencia propiamente tal, la moral se corresponde al concepto de código de convivencia social, muy anterior al nacimiento de la ética como ciencia, y que parte de la necesidad del ser humano (desde que es homo sapiens sapiens), de sobrevivir en medio de una naturaleza que le es frecuentemente hostil; y que determina que, las relaciones sociales, cualquiera sea el grupo (desde la familia hasta el Estado, nación o país), se deben encaminar hacia su felicidad y desarrollo y no a su autodestrucción, o al menos impidan la destrucción de los grupos más débiles por parte de los más fuertes.

Otra fuente de la ética y de las ideas morales, parten de la creencia en un Ser Superior que imprimió estas ideas en la consciencia de cada ser humano al momento de su concepción biológica; es la denominada “*ética aprobativa*”, de donde surgen la “*ética teológica*”, “*ética psicológica*” y “*ética social aprobativa*”. La importancia histórica y actual de estas éticas en la formación que se imparte a los estudiantes en las instituciones educativas de tipo religioso o confesional, es innegable.

Con estos antecedentes teóricos, se puede plantear para la educación, algunos valores trascendentales:

- el valor de la vida, y de una vida digna;
- el valor del desarrollo integral y equitativo de todos los seres humanos, en concordancia con sus capacidades y habilidades;
- el valor de la felicidad, fuertemente relacionado con el valor de la seguridad, el afecto y el cariño de sus congéneres; y,
- el valor de la convivencia en paz, en un mundo donde se acepten y respeten las diferencias de formas de pensar y las preferencias de todo tipo.

Resulta claro que, estos cuatro valores fundamentales para la educación, tienen una relación directa con los “*cuatro pilares de la educación*” planteados por Jacques Delors, en el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (Delors, 1996: 95-109). Vale decir que, el primero se relaciona con el “*Aprender a Ser*”; el segundo, con el “*Aprender a Hacer*”; el tercero, con el “*Aprender a Conocer*”; y, el cuarto, con el “*Aprender a Vivir con los Demás*”. Principios de la educación que continúan plenamente en vigencia para la educación del siglo XXI.

Por otro lado, se puede plantear que, son estos los cuatro valores de primera línea que se trataría de inculcar a los estudiantes, cualquiera sea el nivel educativo. Para este efecto, el instrumento seguramente más importante es el modelo pedagógico de cada establecimiento educativo; en tanto, los mejores caminos para transmitir valores a los estudiantes son los diferentes conocimientos que se imparten y el método de cómo se lo hace. Lo cual, adicionalmente, tiene la virtud, de asociar estos mismos valores, en el futuro de los estudiantes, a la práctica de cualquier profesión o actividad.

A los valores antes analizados, se debe agregar un quinto valor muy importante para las instituciones educativas: el valor de la solidaridad que puede llegar en sus estadios más altos a la fraternidad. De estos dos valores se deriva un sexto valor que resulta clave para la formación de los estudiantes: el valor del trabajo, como la mejor y probablemente la única forma de crecimiento y perfeccionamiento del ser humano, y la vía insustituible para el progreso de la sociedad como conjunto.

Y del valor del trabajo creativo, se deduce el sétimo de los valores fundamentales que deberían impulsar las instituciones educativas de manera participativa con los estudiantes: el valor de la recreación, que por principio y antonomasia, debe ser sana; porque si no lo fuera, no correspondería a su esencia, vale decir la re – creación continua del ser humano. Claramente aquí ocupan un lugar privilegiado las diversas disciplinas deportivas; pero también y con toda la fuerza y derecho, el fomento al cultivo de las artes, en sus múltiples y enriquecedoras manifestaciones.

Finalmente, resulta interesante para completar este capítulo del aprendizaje de valores en la educación, abordar la discusión respecto de: *“¿son suficientes los valores que inculcamos a nuestros estudiantes, o son los complementarios a los que la familia debe formar?”* (UTPL, Guía Didáctica, Ciclo III, Educación y Sociedad, 2011: 46).

Este punto nos lleva a la compleja y controversial discusión respecto del papel que deben desempeñar las instituciones educativas en el proceso de construcción y aprendizaje del conocimiento. Las posiciones son variadas pero, en algunos casos, extremas. Desde quienes sostienen que la formación en valores esta fundamentalmente en el seno de la familia, y la institución educativa solo debe reforzar o en el mejor de los casos completar estos valores; hasta quienes pregonan que la educación (en general), es derecho de todos los individuos y responsabilidad casi absoluta del Estado, el cumplirlo. Con todas las variantes posibles entre estos extremos.

La discusión está todavía muy lejos de alcanzar un acuerdo entre los expertos, al punto en que los organismos internacionales especializados en educación tienden prudentemente a soslayarla; pero, paradójicamente, la discusión ha vuelto con mucha fuerza al tapete de las mesas sociales y políticas, cuando se discute el papel general

del Estado en los nuevos paradigmas de la gestión pública y del desarrollo de la sociedad.

Solo a modo de referencia, la Constitución de la República del Ecuador, aprobada en Referéndum el año 2008, en el capítulo específico dedicado a la educación, que va desde el Art. 343 hasta el 356, únicamente en el Art. 347, que determina las responsabilidades del Estado en la educación de todos quienes viven en el país, y en el numeral 11, hace referencia a la familia en los siguientes términos: “*Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos*” (el subrayado es de la autora de la Tesis).

Pero, no explica en ningún otro punto que significa esta “*participación*” y menos como se ejercería en la práctica de la formación diaria de los estudiantes. Por tanto, la interpretación de este principio constitucional y su aplicación en la práctica de cada establecimiento educativo, queda al arbitrio del correspondiente Rector u organismo colegiado superior de estas instituciones.

En el caso concreto del establecimiento educativo investigado, el Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, como se analizará más adelante, los documentos básicos del plantel (en especial el Manual de Convivencia), dejan entrever y en algunos casos plantean directamente la responsabilidad casi total del Colegio en la formación de esos valores; basándose en el hecho de que, la mayoría de los estudiantes generalmente trabajan y se han independizado de sus familias de origen, por lo cual ya no tendrían influencia por parte de ellas.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa seleccionada para la realización de la presente investigación, fue el COLEGIO NACIONAL MIXTO NOCTURNO “SALAMANCA” de la ciudad de Quito; en razón de que se trata de un establecimiento de características particularmente favorables para el desarrollo de las líneas de investigación previamente determinadas por la UTPL y que fueron discutidas en los capítulos correspondientes al “marco teórico”. Además, se contó con la franca colaboración de sus autoridades para la ejecución de este trabajo.

Los datos que se reseñan a continuación provienen de un documento oficial del Colegio, denominado “*Proyecto Educativo Institucional – PEI – Datos Informativos*” (no publicado), cuya última versión tiene fecha 29 de agosto de 2003.

Este Colegio es una Unidad Educativa fiscal, mixta y nocturna, ubicada en el nuevo corazón comercial y de gobierno de la ciudad de Quito, en la Av. Naciones Unidas No. E-651 y Japón (parroquia Chaupicruz). Debido a esta privilegiada ubicación, el Colegio sirve a un importante sector popular de esta ciudad, recibiendo estudiantes que provienen del norte y centro de Quito, desde la avenida Colon hasta la parroquia Calderón, e inclusive asiste a un pequeño número de estudiantes de barrios perimetrales y del sur de la ciudad.

El Colegio fue fundado el 04 de octubre de 1978, mediante Acuerdo del Ministerio de Educación No. 2243. Más tarde, mediante Resolución Ministerial No. 1982, de 15 de abril de 2002, se autoriza el funcionamiento del primero y segundo cursos del ciclo diversificado, en Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialidad Informática, lo que se hace efectivo a partir del año lectivo 2001 - 2002. Finalmente mediante Acuerdo No. 747, de 14 de noviembre de 2003, el Ministerio de Educación autorizó el funcionamiento del tercer curso del ciclo diversificado en el Bachillerato antes mencionado, a partir del año lectivo 2002 – 2003.

El nombre del Colegio, “Salamanca”, fue escogido de común acuerdo con el Instituto de Cultura Hispánica y la Embajada de España en el Ecuador. La institución no dispone

de local propio; por lo cual, después de un “largo peregrinaje”, el Colegio fue ubicado definitivamente en el edificio en el que funciona durante las mañanas y tardes, el Centro Escolar “San Francisco de Quito”, localizado en la avenida Naciones Unidas. Esto ocurre en el año de 1986. En la actualidad, la máxima autoridad del plantel es el Rector, Msc. Edgar Velasco.

3.1. Participantes

Este punto se refiere a la población de autoridades, docentes y estudiantes del Colegio Nocturno “Salamanca”, que constituyeron la muestra que fue seleccionada para esta investigación.

Las encuestas correspondientes fueron aplicadas a las autoridades (rector, vicerrector y cuatro miembros del Consejo Directivo), a docentes y estudiantes de diferentes especialidades de este Plantel. No se aplicó la encuesta a padres de familia, en razón de las especiales características de un Colegio nocturno, donde los padres de familia tienen escasa o nula participación en la formación de sus hijos y menos aún en el proceso educativo

En el año lectivo 2010 – 2011, en el Colegio estudiaban 672 estudiantes matriculados; los cuales son oriundos de 19 provincias del Ecuador, e inclusive hay algunos estudiantes extranjeros. De los estudiantes ecuatorianos, las dos terceras partes provienen de la provincia de Pichincha, el último tercio se reparte entre las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Manabí, Loja y Chimborazo.

Es interesante el hecho de que, las dos terceras partes de la población estudiantil del Colegio se encuentran laborando en diversos sectores productivos, como pintores, obreros, soldadores, hojalateros, lavadores de autos, cerrajeros, operarios, rotulistas, enderezadores, prensistas, mensajeros y otros.

También estudian trabajadores de diversos oficios como: carpinteros, electricistas, mecánicos, albañiles, estilistas, fotógrafos, zapateros, talladores, panaderos, y una

pequeña minoría se dedica a actividades de comercio. Los ingresos de estos estudiantes trabajadores oscilan desde un salario mínimo vital hasta \$800 dólares. La cuarta parte de los estudiantes no tienen una actividad laboral, por lo que probablemente dependen de sus padres o disponen de otras ayudas.

La mitad de los estudiantes declara que viven con sus padres; y el resto viven solos o con amigos. No obstante, la mayoría de los estudiantes del Colegio estudian por su cuenta, es decir, no dependen de sus padres, trabajan, e incluso algunos/as de ellos/as son casados/as; aunque, solo un pequeño porcentaje declaran que tienen pareja estable.

El plantel no prevé durante el año lectivo ninguna reunión con los padres de familia; en el mejor de los casos, algunos padres acuden al Colegio al inicio de año para hacer la matrícula o al fin del año para retirar la libreta de calificaciones.

En resumen la encuesta fue aplicada a una muestra representativa de 46 miembros de la comunidad educativa del Colegio, distribuidos de la siguiente forma:

- 6 encuestas a Directivos
- 20 encuestas a docentes
- 20 encuestas a estudiantes

También se realizaron 6 entrevistas a directivos del plantel.

La distribución de los encuestados, por edad y sexo, y en el caso de los estudiantes también por especialidad, se describe a continuación:

3.1.1 Personal directivo por sexo y edad

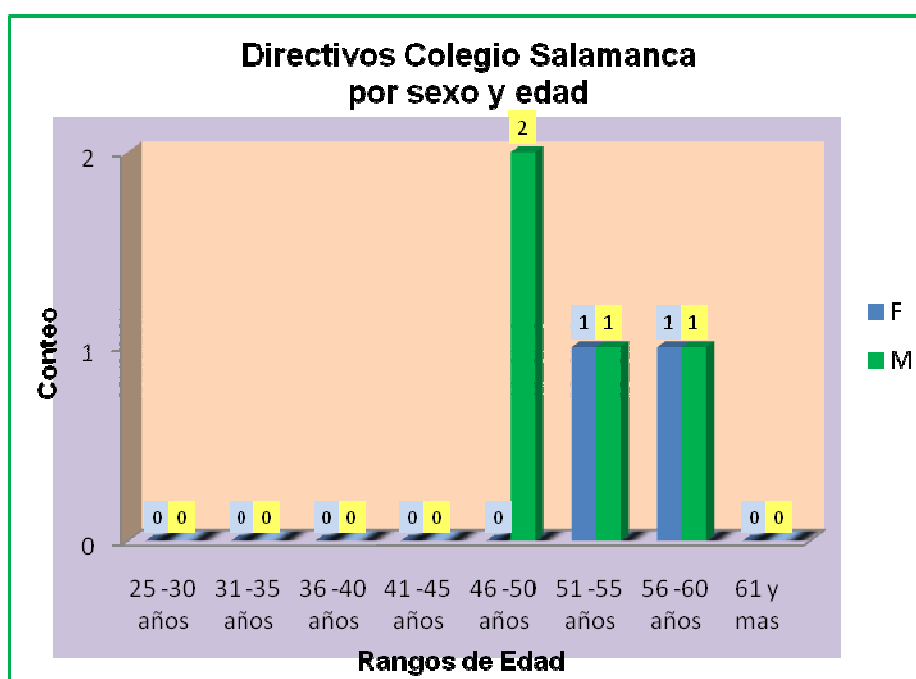
TABLA No. 1

Directivos Encuestados				
Edad		Sexo		
	F	%	M	%
25 -30 años	0	0	0	0
31 -35 años	0	0	0	0
36 -40 años	0	0	0	0
41 -45 años	0	0	0	0
46 -50 años	0	0	2	50
51 -55 años	1	50	1	25
56 -60 años	1	50	1	25
61 y mas	0	0	0	0
Subtotal	2	100	4	100
Total		6		

Elaboración: Ing. Jimena Orellana

Fuente: Encuestas realizadas en el Colegio "Salamanca" junio 2011.

GRÁFICO No. 1



Para la presente investigación fueron entrevistados 6 directivos del Colegio "Salamanca". De ellos, los cuatro hombres, son el Rector, Vicerrector y dos miembros del Consejo Directivo del plantel; y las dos mujeres, también pertenecen a este Consejo Directivo y son miembros de diversas Comisiones.

Respecto de las edades, las mujeres se encuentran en el rango entre 50 y 60 años; y, los hombres se distribuyen en los rangos entre 45 y 60 años, demostrando cierta menor edad en estos últimos. Esta situación le da al Colegio un cierto equilibrio tanto de género como atareo, lo que puede ser beneficioso para la formación de los estudiantes.

3.1.2 Personal docente por sexo y edad

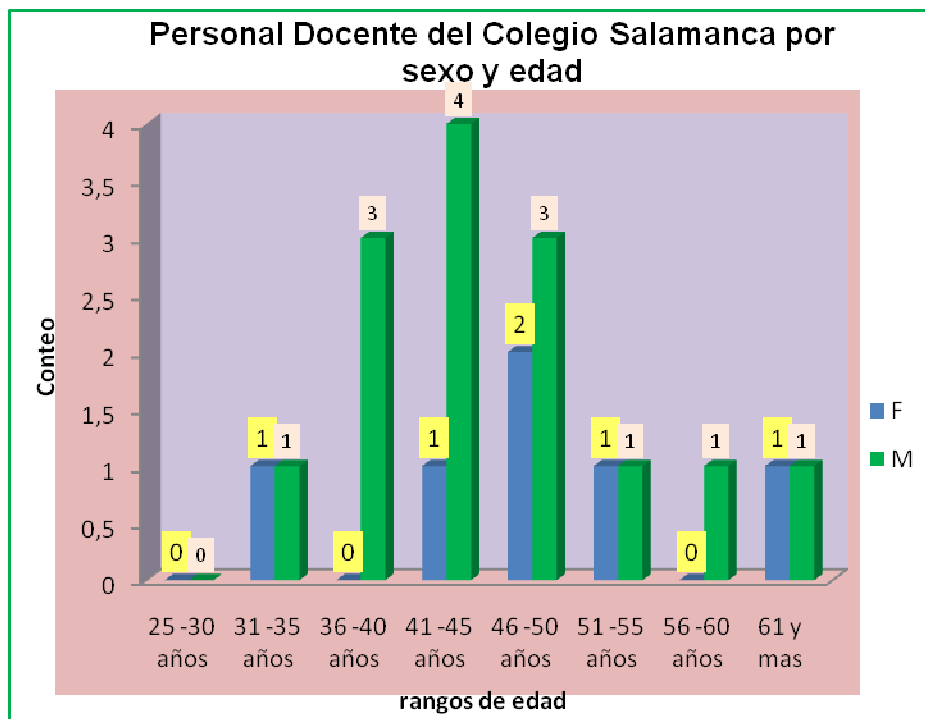
TABLA No. 2

Personal docente por sexo y edad.				
Edad		Sexo		
	F	%	M	%
25 -30 años	0	-	0	0
31 -35 años	1	16,67	1	7,14
36 -40 años	0	-	3	21,43
41 -45 años	1	16,67	4	28,57
46 -50 años	2	33,33	3	21,43
51 -55 años	1	16,67	1	7,14
56 -60 años	0	-	1	7,14
61 y mas	1	16,67	1	7,14
Subtotal	6	100,00	14	100,00
Total		20		

Elaboración: Ing. Jimena Orellana

Fuente: Encuestas realizadas en el Colegio "Salamanca" junio 2011.

GRÁFICO No. 2



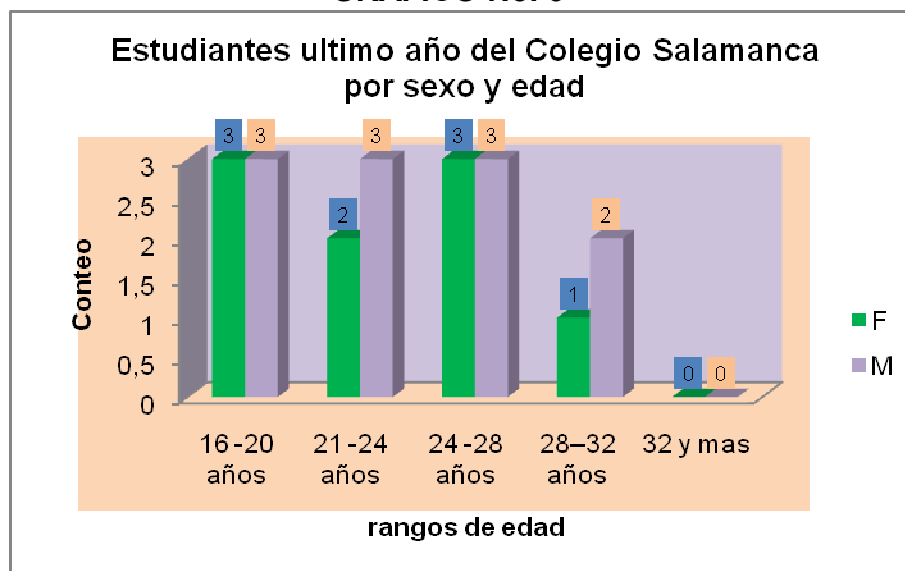
La muestra analizada es de un grupo de 20 docentes, distribuidos en 14 hombres y 6 mujeres. De acuerdo con cifras del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=45>; 5-09-2011), en el Colegio “Salamanca” laboran un total de 41 docentes, de los cuales, 27 son hombres (65,9%), y 14 mujeres (34,1%); lo que significa que, la muestra escogida es correcta en términos estadísticos. Comparativamente, las cifras de la provincia de Pichincha tomadas de la misma fuente, demuestran una distribución inversa por género: 32,4% de hombres y 67,6% de mujeres. Seguramente la explicación a este fenómeno estaría relacionada con el tipo de Colegio, en este caso, nocturno.

Con relación a los rangos de edad, en los hombres predomina el grupo de los 41 a 45 años, con el 28,6%; en tanto que, en las mujeres predomina el grupo de 46 a 50 años, con el 33,3%. No se encontraron estadísticas de distribución de los docentes por rangos de edades en la página WEB del Ministerio de Educación.

3.1.3 Población estudiantil por edad y sexo

TABLA No. 3

Estudiantes ultimo año bachillerato				
Edad	Sexo			
	F	%	M	%
16 -20 años	3	33,33	3	27,27
21 -24 años	2	22,22	3	27,27
24 -28 años	3	33,33	3	27,27
28-32 años	1	11,11	2	18,18
32 y mas	0	0,00	0	0,00
Subtotal	9	100	11	100
Total	20			

GRÁFICO No. 3

Elaboración: Ing. Jimena Orellana

Fuente: Encuestas realizadas en el Colegio "Salamanca" 2011.

La muestra de estudiantes incluyó a 11 hombres y 9 mujeres, para un total de 20. Es necesario recordar que el Colegio “Salamanca”, contó en el año lectivo 2010 – 2011, un total de 672 alumnos, de los cuales, el 64% son hombres y el 36% son mujeres.

Respecto a los rangos de edades en la muestra, se distribuyen en porcentajes más o menos iguales tanto para hombres como para mujeres, entre los grupos de 16 a 20 años, de 21 a 24 y de 24 a 28; disminuyendo bruscamente después de esta última edad, en el rango de 28 a 32 años. Esta distribución corresponde a un Colegio nocturno, donde se encuentran alumnos de mayor edad, mayormente hasta 30 años.

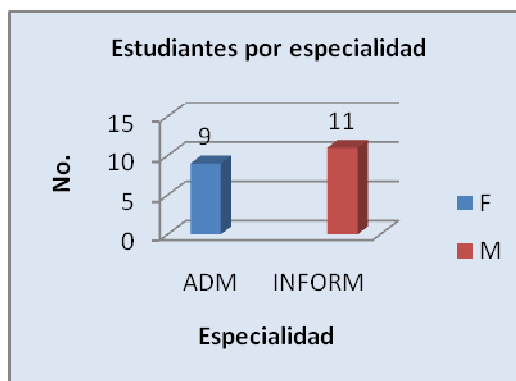
Esta distribución armónica entre grupos de edad evidenciada en la muestra, se refleja, con pequeñas diferencias, en la distribución por cursos. De acuerdo con datos encontrados en los documentos proporcionados por el Colegio, exceptuando los cursos extremos, el primero de bachillerato, concentra el 22,7% de los estudiantes del colegio, y el tercero de bachillerato, solo posee el 12,5% de alumnos, los otros cuatro cursos en funcionamiento oscilan alrededor del 16% (Colegio “Salamanca”, Datos Informativos, 2009: 1).

3.1.4 Estudiantes por especialidad

TABLA No 4

Estudiantes por Especialidad		
	ADM	INFORM
F	9	
M		11
TOTAL 20		

GRÁFICO No. 4



Elaboración: Ing. Jimena Orellana

Fuente: Encuestas realizadas en el Colegio "Salamanca" junio 2011.

Los datos de la encuesta respecto de los estudiantes encuestados por especialidad, solamente reflejan el equilibrio en la distribución de los alumnos entre las dos especialidades de bachillerato que maneja el Colegio.

3.2 Materiales e Instrumentos de investigación

El objetivo general de las encuestas aplicadas a directivos, docentes y estudiantes del Colegio, es recabar información sobre varios aspectos relacionados con la capacidad de gestión y liderazgo en la administración del “Colegio Nacional Mixto Nocturno Salamanca”, integrada al desarrollo de los valores personales en los estudiantes e institucionales en el personal directivo y de docentes.

Previamente a la aplicación de las encuestas, se tuvo cuidado en generar un espacio de acercamiento, conversación, dialogo, retroalimentación y apoyo con cada uno de los 6 directivos del Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca”; a quienes, luego de explicarles el objetivo de la investigación y de las encuestas, se les proporcionó los instrumentos respectivos, para que, sin presión de horarios, ni de trabajo, puedan llenarlos tranquilamente en un tiempo prudencial.

De manera específica, las encuestas aplicadas a los Directivos tuvieron como objetivo conocer, desde la opinión de quienes manejan el Colegio, la forma de organización y gestión educativa predominante en este Centro, con énfasis en la gestión del liderazgo y de los valores

En cuanto a su estructura, esta encuesta a directivos, en su encabezamiento recogió información general del encuestado y del establecimiento. Y, en la segunda parte se hizo constar un cuestionario de 13 preguntas, que abordaron y evaluaron aspectos que van desde el tamaño y tipo de la organización, hasta el fomento de las capacidades de liderazgo y la promoción de valores. Cada pregunta contó con diferentes opciones de respuestas: en unos casos cinco alternativas, en otros, con cuatro, tres, dos o una.

Las encuestas a los docentes tuvieron como objetivo, recabar información, respecto de situaciones específicas del proceso de enseñanza – aprendizaje; entre ellas, el rol y liderazgo de los docentes, el papel de los directivos para orientar y estimular el desarrollo de los distintos subprocesos, el ambiente o clima laboral y la enseñanza y práctica de los valores.

La primera parte de esta encuesta, tuvo una estructura similar a la que se aplicó a los directivos. La segunda parte, que es específica, contiene un cuestionario de 16 preguntas o declaraciones, cada una con tres alternativas de respuesta.

Siguiendo la misma dinámica de aplicación de las encuestas descrita para los directivos del plantel, se proporcionó a cada docente el instrumento de la encuesta, para que sea llenado libremente, al margen del tiempo y el trabajo. Cumplido el plazo de tres días, se recopilaron las encuestas llenadas, con ayuda del Señor Colector del Plantel.

Las encuestas dirigidas a los estudiantes tuvieron como objetivo recoger sus opiniones acerca de cómo los directivos y docentes están abiertos a sus necesidades, inquietudes y criterios; la existencia de actitudes de estos últimos con respecto a la innovación; y, una vez más, los criterios de los alumnos respecto a la gestión del liderazgo y de los valores por parte de las autoridades del centro educativo.

Igualmente, en el caso de esta encuesta, la primera parte guarda una estructura similar a las dos anteriores. En la segunda parte, se despliega un cuestionario específico de 14 preguntas o declaraciones, con tres alternativas de respuesta.

Con referencia a la encuesta a los padres de familia, se explicó anteriormente que, en razón de las características del Colegio, de ser nocturno y, sobre todo, conformado por estudiantes que en su casi totalidad ya se han independizado de sus padres (por edad, porque están trabajando y tienen sus propias familias), no resultaba práctico ni necesario aplicar a los padres de familia ningún tipo de encuesta.

Más allá de la grave dificultad de reunir a los padres de los alumnos para este o cualquier otro objeto, los resultados a obtenerse, además de dudosos serían irrelevantes.

Por último, con referencia a la entrevista a los directivos, tuvo como objetivo conocer el criterio personal de ellos, respecto a aspectos claves de la gestión institucional; se destacan los conceptos sobre comunicación, liderazgo y la aplicación de los mismos a situaciones concretas; así como, sus juicios respecto a valores y antivalores que predominan en la institución. La entrevista reunió ocho preguntas de respuesta abierta.

En general, cabe destacar y agradecer la buena disposición de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes del “Colegio Nacional Mixto Nocturno Salamanca”, para colaborar en todo sentido con el presente trabajo de investigación.

Por otra parte, el Colegio puso a disposición de la presente investigación, una serie de documentos que han venido proporcionando sustento técnico y normativo a sus actividades académicas; los cuales fueron detenidamente revisados y analizados. Los documentos principales se resumen a continuación:

- Datos Informativos del Colegio. Identidad institucional
- Reglamento de Régimen Interno. Organigrama, Funciones por personas y departamentos. Manual de Procedimientos Administrativos – Financieros.
- Manual de Convivencia.
- Plan Operativo Anual (POA) 2010 – 2011.
- Proyecto Educativo Institucional. Plan Curricular.
- FODA.

En términos generales, se puede decir que el Colegio, al menos si se lo juzga desde el área documental y teórica debería poseer un buen nivel académico, gracias a concepciones filosóficas, educativas, pedagógicas e incluso de desarrollo social, de avanzada.

Igualmente, el plantel cuenta con una buena base de normas administrativas, orientaciones estratégicas y manuales de ética, que, de ser totalmente aplicados, serían un aval y soporte para la gestión del liderazgo y de los valores en el plantel.

3.3 Método y procedimiento

El método tipo de investigación utilizado en el presente trabajo investigativo, se puede clasificar como de tipo “descriptivo”, en razón de que, no se obtienen todavía datos de su aplicación científica; aunque, también podría considerarse una investigación evaluativa.

Lo primero porque, la presente investigación corresponde a un estudio de caso, aplicado al Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca”. Adicionalmente, y sin perjuicio de lo anterior, la misma investigación pretende establecer la relación entre las categorías liderazgo, gestión y valores en el citado establecimiento educativo de la ciudad de Quito.

Y es también evaluativa, porque se direcciona a “*evaluar el mérito de una práctica específica*” (McMillan, 2005: 22); en este caso, ¿cómo se gestionan los valores en la práctica educativa de un plantel secundario? Igualmente, en el caso de las investigaciones evaluativas, como ocurre en el presente trabajo de investigación, “*los resultados se los comunicará en un lenguaje concreto, propio de la práctica* (educación media), *y compartiendo con los participantes*” (McMillan, 2005: 24-25).

Con respecto a la modalidad de la investigación que se ha realizado para esta tesis, se trata de una investigación “cuantitativa, no experimental, descriptiva”; tipología que se confirma mediante la técnica de recolección de datos, la misma que se realizó mediante observaciones y entrevistas estructuradas. Sin embargo de este carácter cuantitativo de la investigación, no se han planteado hipótesis como tales, en razón de que, en el “marco teórico” de este trabajo se manejan y analizan diversas alternativas de enfoque y solución del problema planteado.

Desde otro tipo de clasificación, la presente investigación puede ser calificada como “analítica y sintética”; en razón de que, el objeto de la investigación ha sido desestructurado, vale decir la Unidad Educativa, en sus diversos componentes académicos y administrativos, entre los que se mencionan: los instrumentos de gestión educativa (Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos y otras regulaciones).

A lo que se suma, la estructura organizativa de la Unidad Educativa (misión y visión, organigrama, funciones por áreas y departamentos), el clima escolar y convivencia con valores (dimensión pedagógica curricular y valores, dimensión organizativa operacional y valores, dimensión administrativa y financiera y valores, dimensión comunitaria y valores); y el análisis FODA.

Posteriormente, estos elementos se han sintetizado con el objeto de explicar las relaciones entre los elementos y el todo, y luego se han reconstruido las partes para tener una visión de unidad. Esta operación ha permitido explicar la situación actual y global del objeto de investigación (el Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca”), con la posibilidad de obtener conclusiones generales y generalizables.

El método de investigación aplicado también utilizó la “deducción y la inducción”; en tanto, para los procesos deductivos se partió de una serie estructurada de premisas (cadena de enunciados), que fueron analizados en el “marco teórico”, dentro del contexto formal de las leyes de la lógica. Y en cuanto a los procesos inductivos, permitieron pasar de un caso particular (el Colegio objeto de la investigación), al planteamiento de conclusiones y recomendaciones generales.

También fue muy útil para la presente investigación, el uso de la “hermenéutica”, que facilitó el proceso de interpretación de los aportes teóricos de los autores consultados. Y finalmente, la estadística, como herramienta fundamental para organizar los datos e información recolectados, validar los mismos, y obtener conclusiones desde el análisis numérico.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la gestión y liderazgo, desde el análisis de los documentos de planificación educativa

A modo de una primera aproximación a este análisis de los documentos que, para los efectos de la presente investigación, fueron proporcionados por las autoridades del Colegio Nacional Mixto Nocturno “Salamanca”, resulta evidente el enorme esfuerzo de sus directivos, en especial de su Rector, por diseñar una serie de documentos filosóficos y técnicos que le den sustento a la gestión educativa en ese plantel.

Sin embargo, la estructura de los documentos señalados no se corresponde al esquema planteado en la correspondiente Guía Didáctica de la UTPL (Ciclo IV, Proyectos de Investigación II, 2011: 19), para el diagnóstico de cualquier unidad educativa; por tanto, fue necesario realizar un trabajo previo de ordenamiento y clasificación de documentos y de partes de los mismos, para posibilitar el análisis de la gestión en liderazgo y valores:

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa

4.1.1.1 El manual de organización

En rigor no se proporcionó un manual de organización del Colegio. Sin embargo, se encuentra en aplicación y forma parte del Plan Educativo Institucional (PEI) del Colegio (2003), un documento denominado “*Reglamento de Régimen Interno*”, que fue aprobado mediante Resolución del Consejo Directivo No. 001, de 29 de agosto de 2003 (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 51).

Este Reglamento integra las funciones de las autoridades del plantel, de los órganos colegiados de gestión, del personal docente, del personal administrativo, de los

servicios generales (biblioteca y bar), del Consejo estudiantil; e incluso se describe el Régimen Escolar y las normas de evaluación de los estudiantes (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 53).

La formación en valores a los estudiantes de esta unidad educativa, se evidencia desde los “Fines del Plantel”, el segundo de los cuales señala textualmente lo siguiente: *“Inculcar valores en el estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente en la transformación moral, política, social, cultural y económica del país”*. Y el tercero de los Objetivos precisa: *“proporcionar al estudiante las mejores oportunidades para fomentar el espíritu cívico democrático, compañerismo, buenos hábitos y autogestión”* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 54-55).

Con respecto a las funciones de los órganos colegiados del plantel, vale decir, el Consejo Directivo, la Junta General de Directivos y Profesores y otras Juntas, como las de Curso y de Área, conformadas por directivos y profesores, reflejan un sistema de gobierno “presidencialista”, o centrado en la persona del Rector, que es característico de la mayoría de establecimientos de educación primarios y medios en el Ecuador.

Con relación a las funciones que constan en el citado Reglamento de Régimen Interno del Colegio, para profesores, inspectores, comisiones permanentes y para el personal administrativo y de servicios, sin constituir ninguna novedad especial con respecto a los documentos de este tipo comunes en la educación primaria y media, no obstante reflejan la clara intencionalidad de promover valores de ética, responsabilidad, superación, solidaridad, compañerismo, etc.; como se puede demostrar, a modo de ejemplo, con la cita la primera de las obligaciones de los profesores: *“presentar sin enmendaduras ni tachones los cuadros, informes de evaluación, registros y mas documentos inherentes a su función”* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 62).

Igualmente, se pueden citar, en la misma línea antes expresada, las funciones de la Comisión de Salud y Ornato, que *“procura un ambiente sano en el plantel y controla los alimentos, servicios sanitarios”*; e incluso el cumplimiento de las normas del bar del Colegio (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 65).

En la misma línea anotada, se ubican las funciones de la Comisión de Innovaciones Curriculares, que:

- “a. promueve, lidera, organiza, capacita y coordina las acciones de planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional; y,*
- b. valida, evalúa e informa al personal docente acerca de las fortalezas y falencias en la aplicación del Proyecto (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 66).*

Ejemplos como los recientemente citados, permiten plantear que, aún en los sistemas de gobierno presidencialistas, particularmente en el área de educación, es posible que los grupos corporativos (juntas, comisiones, etc.), puedan asumir funciones cada vez más amplias; siempre y cuando, se mantengan las condiciones de ética, responsabilidad y liderazgo, correctamente entendidas, por parte de la primera autoridad de la institución.

4.1.1.2 El código de Ética

El Colegio “Salamanca” cuenta con un Manual de Convivencia que es totalmente equivalente al Código de Ética, el cual corresponde a una exigencia normativa del Ministerio de Educación y forma parte del tantas veces citado Plan Educativo Institucional del año 2003. Sin embargo, como dato distintivo del plantel, este Manual, al menos en teoría, no pretende ser impositivo, *“....sino como un factor coadyuvante en la búsqueda de una formación integral; ... busca su acción educadora, basado en el ejemplo docente, traducido en un espíritu de sencillez, entrega y sacrificio continuos, ya que debido a la realidad psicológica de nuestros estudiantes que provienen de hogares con carencias afectivas, desorganización, violencia, abandono, buscan un modelo a quien imitar...”* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 80).

En consecuencia, se debe destacar el hecho de que, el Manual enfoca la convivencia en el Colegio no solo desde un punto de vista normativo o de reglas de conducta, sino que entiende la convivencia en su sentido más amplio, de interrelaciones entre los distintos actores de la comunidad educativa, haciendo énfasis en que el estudiante es el centro de las actividades del establecimiento.

A modo de ejemplos pueden citarse algunos de los deberes de los profesores: *“constituirse en ejemplo de integridad disciplina y trabajo”, “respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos”, “mantener el respeto, las buenas relaciones, saludo, amabilidad, cortesía con las autoridades, compañeros, alumnos y demás personal que labora en la institución”, etc.* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 81-82).

Es interesante notar que este Manual, con respecto a los derechos de los estudiantes, después de mencionar a sus derechos constitucionales, el respeto a su individualidad, el trato sin ningún tipo de discriminación, que se pueden considerar derechos fundamentales; hace énfasis en aspectos menos notorios pero no menos importantes para la formación de los estudiantes, como por ejemplo, el derecho a *“expresar sus comentarios de una manera cortés y respetuosa, frente a los lineamientos, metodologías y procedimientos utilizados en las distintas materias”* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 81).

Con relación a los deberes de los estudiantes, además de los típicamente académicos y disciplinarios que son comunes en las instituciones educativas, se pueden destacar los relacionados con el *“comportamiento de los alumnos en clase”, “comportamiento de los alumnos en las dependencias del Colegio y durante los recreos”* y *“comportamiento de los alumnos fuera del Colegio”*; los cuales van desde normas tan obvias, que por eso mismo suelen pasarse por alto, como *“asistir con libros y demás útiles necesarios para su trabajo diario”*, hasta situaciones tan importantes como que, *“los alumnos deben ser elementos positivos en la marcha general de las actividades, con atención y colaboración en el desarrollo eficiente en el trabajo personal y colectivo”* (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 82-83).

También, en el mismo Manual se describe el *“perfil del alumno”* y el *“perfil del docente”*; que realmente se trata de listas de valores que deberían poseer o que se pretende que posean estos actores claves del Colegio. Se pueden citar algunos para los estudiantes: lealtad, pensamiento crítico, la verdad como valor fundamental, respeto a si mismo y a los demás, laborioso, organizador, con alta autoestima, competitivo, con solidaridad humana; y para los profesores: creativo e innovador, generoso, disciplinado, educar

con el ejemplo y ejercer liderazgo democrático positivo (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 84).

En resumen, la intencionalidad de este Manual se define claramente en las conclusiones del mismo, que por su importancia en el liderazgo de la gestión valórica, vale la pena transcribirlos de manera íntegra:

- *“Toda actividad humana tendrá mejores niveles de producción y eficacia cuando se fijan las normas claras de convivencia, de relación interpersonal.*
- *Uno de los objetivos fundamentales del manual de convivencia es realizar prevención para evitar llegar a sanciones” (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 84).*

En conclusión, se trata de un buen ejemplo de cómo se puede manejar en cualquier unidad del sistema educativo, un código de ética, sin normas inquisitorias y sin continuas amenazas de sanción.

4.1.1.3 El Plan Estratégico Institucional

Se ha reseñado anteriormente que, el Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, recibe la autorización del Ministerio de Educación para iniciar el desarrollo del ciclo diversificado de Bachillerato en el año 2002; y en el 2003, la autorización para completar el ciclo diversificado con el tercer curso. Para estos efectos, el Colegio debió elaborar y luego actualizar su “Proyecto Educativo Institucional – PEI”, el segundo de los cuales y que sigue en vigencia desde el 29 de agosto de 2003, tiene el título de *“Bachillerato Técnico Polivalente”*.

Por tanto, más que Planes Estratégicos propiamente tales, el Colegio ha contado y cuenta como documentos guías para su desarrollo académico y administrativo, con los mencionados Planes Educativos Institucionales, que incluyen la mayoría (no todos) de los elementos de un Plan Estratégico. Sin embargo, desde el citado año 2003 hasta la presente, el PEI no ha sido actualizado.

Iniciando el análisis con la **visión** del plantel, puede subrayarse que, la más importante aspiración de la comunidad educativa es *“alcanzar el reconocimiento en el contexto educativo de nivel medio como un colegio de liderazgo y cobertura nacional...”*. Y en cuanto a la **misión**, su compromiso es *“formar profesionales técnicos competentes, respaldados en una solida formación humanística, científica, técnica y tecnológica basada en competencias...”*(Colegio Salamanca, PEI, 2003: 133).

Claramente, en la visión del Colegio se incluye como fundamental el liderazgo en la gestión dirigida hacia la formación de valores éticos en profesores y estudiantes, como se ha analizado en los puntos anteriores; y en la misión, resulta clave la formación humanística basada en competencias, lo que le ubica al Colegio, al menos desde un punto de vista declarativo, en el grupo de unidades de avanzada de la educación ecuatoriana.

Los **objetivos institucionales y estrategias** (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 134-135), aunque no se explicita como se procesaron desde la Visión y Misión antes anotadas, son coherentes con la tendencia que se marca en estas dos categorías de la planificación estratégica. Incluso, abonan otros elementos importantes, como el primer objetivo institucional, que direcciona el desarrollo del PEI y del Plan Curricular, no solo a la formación de competencias de trabajo en los estudiantes para el mercado laboral, sino al mejoramiento integral de su vida.

Confirmando la tendencia antes resaltada, estos objetivos dan un énfasis especial al *“logro del crecimiento y madurez humana y social de los jóvenes”*; así como, al *“respeto a los valores humanos, como eje transversal de la educación”*. Lo cual, ratifica a la formación y liderazgo en valores como el eje de la gestión del Colegio, así como, el carácter de avanzada de su Proyecto Educativo (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 134).

Igualmente, en las estrategias, cabe destacar la que se refiere a *“Crear la dinámica del cambio social, técnico y cultural, propiciando la igualdad, la libertad y fraternidad”*; y la que hace énfasis en *“Fortalecer la flexibilidad y el cambio planificado como el hábito y el*

sustento para producir alternativas” (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 135). Estrategias que confirman y consolidan los planteamientos de avanzada antes reseñado.

Finalmente en una parte de Plan Educativo Institucional correspondiente al año 2003, se puede observar una interesante “*Matriz de Estrategias*” que define proyectos específicos de implementación, costos, fuentes de financiamiento y cronograma de ejecución; concluyendo con la enumeración de doce proyectos estratégicos que debieron orientar la gestión del Colegio en los años siguientes. Todo lo cual ratifica las buenas intenciones de los directivos del plantel para mejorar, las condiciones de la educación que ofertan a sus estudiantes (Colegio Salamanca, PEI, 2003: 46-47).

Entre estos proyectos cabe destacar el tercero que se refiere a la “*Modernización de la Gestión*”, y que apunta a lo que fue analizado en el capítulo de “Manual de Organización” (4.1.1.1), con respecto al modelo presidencialista de gobierno del Colegio. Y, también, se debe mencionar el proyecto No. 7, de “*Mejoramiento del Clima Organizacional*”, que contribuye de manera directa a fortalecer la línea de liderazgo y valores.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA):

A diferencia de los instrumentos de gestión del Colegio “Salamanca” antes analizados, que forman parte de los Planes Educativos Institucionales 2002 o 2003, el Plan Operativo Anual del Colegio es actualizado para cada período académico, el último de los cuales (a la fecha de realización de la presente investigación), corresponde al período 2010 – 2011, que a esas fechas se encontraba en plena ejecución.

La matriz utilizada para este POA 2010 - 2011, al igual que las correspondientes a los años anteriores, posee elementos del modelo de diseño de proyectos denominado “Marco Lógico” (Banco Interamericano de Desarrollo – BID; Cooperación Alemana al Desarrollo – GTZ), entre ellos la denominada “*fuentes de verificación*” del cumplimiento de las actividades propuestas.

El Plan 2010 - 2011 incluye trece proyectos de la más variada connotación, que comprenden desde la *“capacitación docente”*, el *“mejoramiento de la calidad educativa de los estudiantes”*, hasta proyectos de desarrollo económico y social, como el *“reciclaje y clasificación de desechos sólidos”*, y la *“formación de microempresas en las especialidades de Administración de Contabilidad y Administración de Sistemas”*; pasando por proyectos que pretenden mejorar la calidad del proceso académico, como la *“recuperación pedagógica por áreas”* y el *“seguimiento de los alumnos egresados”*.

Lo que llama la atención de este Plan son los costos realmente bajos de cada proyecto, desde USD\$10 hasta máximo USD\$600 dólares; demostrando que, cuando hay compromiso y voluntad de toda la comunidad, se pueden plantear y ejecutar proyectos a un bajo costo.

Sin embargo, este POA no especifica mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación de los proyectos; lo cual, debe ser solucionado de inmediato y para los próximos POA's, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los objetivos y actividades planteadas.

Entre los proyectos que merecen especial mención, se encuentra el denominado *“construcción de material didáctico de bajo costo en las áreas”* que, haciendo honor a su nombre, apenas tiene un costo de USD\$200 dólares, pero que tiene buenas perspectivas de mejorar la calidad de la educación en el Colegio.

Y el proyecto ya mencionado de *“seguimiento de alumnos egresados”*, que igualmente con bajo costo (USD\$100), puede tener un impacto muy positivo en la revisión y mejoramiento integral de los meso y micro currículos de los bachilleratos, en función de las experiencias de estos egresados al integrarse al mercado de trabajo. No obstante, el resultado propuesto y su fuente de verificación no rebasan la comprobación del *“Acta de formación de la Asociación de estudiantes egresados”*; lo que insinúa cierta falta de visión de mayor alcance en la elaboración de estos planes operativos.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Para este punto, el Colegio “Salamanca” si cuenta con un documento de este nombre específico, bastante voluminoso, y en el que se pueden diferenciar el Modelo Educativo, el Modelo Pedagógico y el Currículum Institucional como componentes independientes.

Con respecto al Modelo Educativo, ya en el capítulo de Introducción de este documento, se realiza una especie de declaración de principios, que claramente se orienta a un cambio en la educación. Se puede citar la siguiente frase como emblemática: *“Dadas las características innovadoras del Proyecto que rompe con la mayoría de los esquemas educativos tradicionales, el docente se siente profundamente comprometido con los ideales y acciones de la propuesta no solo como mentalizadores, sino como ejecutores de las mismas”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 86).

El objetivo de este cambio en el modelo educativo es llevar al Colegio al “*sistema modular por competencias*”; y el liderazgo para este cambio debe ser transferido a cada docente, con el objeto de dar viabilidad a la propuesta. Es evidente que, el tipo de liderazgo que trata de impulsar el PEI del plantel es el “transformacional”, de acuerdo con la clasificación de los especialistas de la Universidad de Zacatecas (México) anteriormente citado.

En cuanto al liderazgo en valores, el PEI comienza más bien por incluir una precisa referencia a uno de los más negativos antivalores que se han infiltrado en la cultura de la población ecuatoriana; en las palabras del documento: *“no se aprecia, respeta y valoriza lo suficiente la cultura de nuestro pueblo, porque no se la conoce profundamente. Como en la mayoría de lugares la cultura mestiza se niega a si misma y siente vergüenza y se deja influenciar por los norteamericanos, y no aprecia sus raíces y valores, pues especialmente la gente pobre es gente inculta que quiere ser lo que no es y se norma con modelos foráneos, por esta razón se quiebra la dignidad de los integrantes de la comunidad”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 96). Resulta obvia la intención del PEI y de las autoridades el Colegio de inculcar a sus estudiantes valores como la autoestima y el aprecio a “lo nuestro”.

La mencionada formación de los estudiantes y docentes en valores positivos, se hace evidente cuando el PEI, en el componente de “Ideario” del Colegio, realiza una autentica declaración de estos valores:

- *“La educación que desplegamos se fundamenta en la visión antropológica del hombre como un ser libre, reflexivo, social e histórico, por lo que aspiramos con la educación el pleno desarrollo de los rasgos intrínsecos de la esencia humana.*
- *La educación, quizás sea la única instancia social, que pueda oponerse a la irracionalidad, la explotación, la alienación y los antivalores que caracteriza a la sociedad capitalista que domina el mundo. Para ello, aceptamos que la educación debe tener una misión crítica, emancipadora y humana.*
- *Estamos conscientes de la descomunal tarea que significa oponerse al omnímodo sistema que deforma a nuestros jóvenes, pero creemos que no es ético de los educadores allanarse a los dictados del orden establecido, por más poder que tenga...”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 99-101).

Estas últimas afirmaciones se confirman más adelante, cuando se describe el tipo de educación que aspiran a construir:

- *“(Educación que) abandone la creencia de que su fin esencial sea ‘llenar cabezas’, por la misión de potenciar las capacidades intelectuales de las nuevas generaciones, de tal modo que puedan integrarse de manera reflexiva, crítica y creativa a su medio social.*
- *Que no descuide la formación valórica y acepte como tarea prioritaria la internalización de valores éticos, morales, cívicos y humanistas. Frente a la sociedad materialista que internaliza valores exóticos y alienantes...*
- *Tiene como meta la comprensión de su entorno y la inserción en él para intervenir de manera practica en los asuntos del medio social, económico, cultural, ecológico...*
- *Por último, pretende lograr que los estudiantes reconozcan a la educación como un medio para la autorrealización y la autonomía personal”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 106-108).

En resumen, el Modelo Educativo del Colegio “Salamanca” tiene el merito de precisar las líneas académicas y de valores que orientan no solo el diseño y el desarrollo de los programas de bachillerato y los correspondientes micro currículos, sino la formación de liderazgo y valores de estudiantes y docentes.

Con respecto al Modelo Pedagógico del Colegio “Salamanca” contenido en el PEI, se define como la combinación de tres modelos: el constructivista, el conceptual y el de competencias. El primero que, según el documento, *“permite a los estudiantes desarrollar todas sus potencialidades en forma creativa y consciente a través de la investigación, construcción del conocimiento, con estrategia de aprendizaje activo y el desarrollo de sus competencias, dentro de un marco de valores y actitudes positivas”*.

El segundo, *“cuya fortaleza radica en el desarrollo del pensamiento, la lectura comprensiva, desarrollo de competencias y el manejo de la inteligencia emocional”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 108). Y el tercero, se centra en un modelo de *“educación por competencias”*, que se concreta en el *“Bachillerato técnico polivalente que busca desarrollar en el estudiante el dominio de las competencias de trabajo, unificando el acceso al saber, al hacer para el desempeño laboral”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 109).

Este mismo Modelo Pedagógico vuelve referirse de manera específica al liderazgo y a los valores, cuando ensaya una definición de calidad en la educación, como *“el grado de cercanía entre el gran objetivo de los seres humanos de sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo; en contraste con los resultados de los estudiantes, expresados en sus logros y desempeños”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 110).

Excelente y renovada definición de calidad educativa para fines de evaluación de las instituciones y programas de esta área; pero que, además, y para los fines de esta investigación, da una clara idea del tipo de liderazgo y valores que el Colegio “Salamanca” trata de inculcar a sus estudiantes, por la única vía posible: el desempeño

de una cátedra comprometida por parte de profesores que compartan esta línea de pensamiento.

Con relación a los “Componentes del Currículo”, este documento del PEI señala que los currículos, además de señalar claramente los propósitos de la asignatura, deben responder a las preguntas de: *¿qué pretende el profesor?, ¿qué busca mejorar en sus alumnos?, ¿hacia donde los encausará?*; vale decir, “micro utopías” (como las nomina el documento), que pretenden “construir mejores seres humanos”, de los que se derivan mejores profesionales (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 112-113). En efecto, la gran misión de la educación sigue siendo formar esos “*mejores seres humanos*” que construirán, igualmente un mundo mejor, más justo, equitativo y solidario, que tanta falta hace en los tiempos que corren.

Para concretar este objetivo fundamental y clave de los currículos, se mencionan tres fuentes principales para los mismos:

- *“Los problemas y requerimientos del entorno.*
- *Los intereses y necesidades de los estudiantes.*
- *Las exigencias del mundo laboral de los estudios superiores”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 114).

Además se señalan las características de los contenidos; entre otros:

- *“... la necesidad de que superen la clásica función de conocimientos que deben ser memorizados para constituirse en aprendizajes que contribuyan a la formación del estudiante, con base en los principios del aprendizaje: saber, saber hacer, y ser;*
- *la necesidad de que consten contenidos transversales, que interrelacionen todas las asignaturas; entre ellos: educación moral y cívica, ambiental, para la paz, para la igualdad, para la salud, para el consumo”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 115-116).

También se definen el “*perfil del docente y el perfil de la institución*” (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 129-131); que, respecto al primero, no es sino un conjunto de

valores que debe poseer este recurso o que deben ser formados por el Colegio, entre los que se puede destacar: democrático, tolerante, sabe escuchar, con capacidad de autocrítica, autoestima alta, carismático, logra empatía con las personas, se relaciona con la comunidad, etc. Cualidades todas ellas que corresponden con precisión a un verdadero líder educativo. Y, en cuanto al “*perfil de la institución*”, el documento hace énfasis en la “formación de estudiantes con valores éticos y morales”.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento de Régimen Interno del Colegio “Salamanca”, que forma parte del Plan Educativo Institucional (PEI), ya fue analizado de manera extensiva en el punto 4.1.1.1 (pág. 56), referente al Manual de Organización, que integra el “*Diagnóstico de la gestión y liderazgo, desde el análisis de los documentos de planificación educativa*” (4.1).

Este Reglamento constituye la normativa principal de este establecimiento. Las otras regulaciones, particularmente de tipo académico, se han incluido como parte del Modelo Educativo, del Modelo Pedagógico y Plan Curricular; y han sido y serán analizadas como parte de estos documentos.

Incluso algunas de estas regulaciones forman parte del ya tratado Código de Ética; demostrando la importancia que tiene para el Colegio, la formación y garantía de valores en sus estudiantes y profesores.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y visión

Igualmente, la visión y la misión del Colegio “Salamanca”, han sido incluidas y analizadas dentro del documento del Plan Estratégico, que constituye el punto 4.1.1.3., de la presente investigación (págs. 58 a 59).

Al análisis en mención debería añadirse que, la visión y misión vigentes en la Institución desde el año 2003, con relación a la estructura organizativa de la unidad educativa, solo aporta el hecho de que el Colegio tiene una cobertura nacional, una modalidad nocturna y su función como promotor de competencias laborales.

4.1.2.2 El Organigrama

Al igual que el Reglamento Interno y la Misión – Visión del Colegio, el Organigrama también forma parte del “Reglamento de Régimen Interno”, que fue analizado en el punto 4.1.1.1 de la presente investigación (pág. 54).

Debe recordarse que, el Organigrama como instrumento de gestión, no es otra cosa que la representación grafica de la estructura y/o funciones de la institución. (Ver el gráfico en la página 69).

Este “Organigrama del Plantel”, constituye un esquema fundamentalmente estructural, en el cual se distinguen los niveles directivo y asesor, el nivel auxiliar o de apoyo y el nivel lineal u operativo.

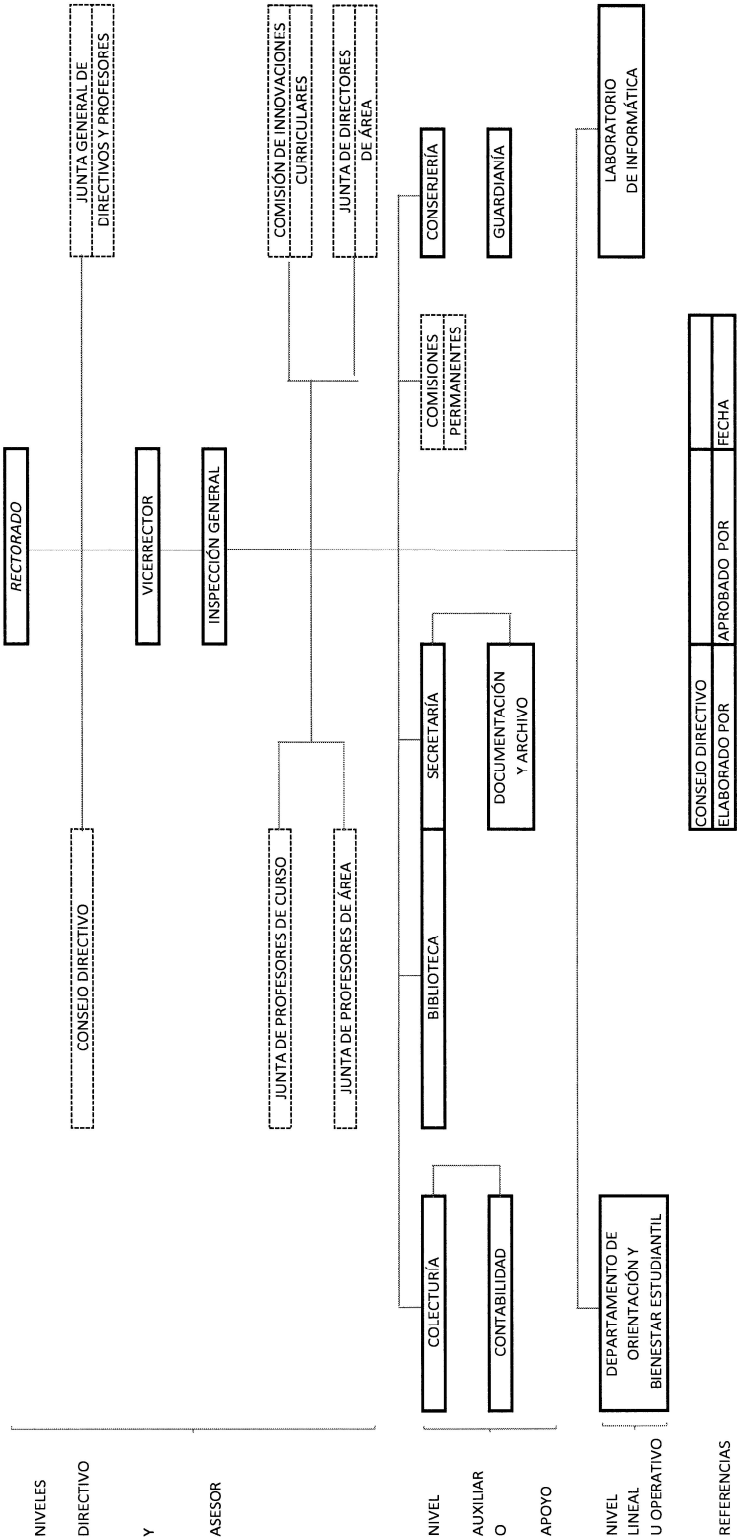
Se puede observar que en el primero de estos niveles, el Consejo Directivo del Colegio se representa con funciones puramente asesoras, lo que confirma que este Colegio, como otros establecimientos de educación básica y media pertenecientes al Sistema Nacional de Educación, tienen gobiernos típicamente presidencialistas, en los que la autoridad se concentra en la persona del Director.

La misma observación puede aplicarse a la Junta General de Directivos y Profesores, a la Junta de Directores de Áreas, a las diversas Juntas de Profesores, e incluso a las Comisiones Permanentes; sin embargo, y de manera curiosa, la Comisión de Innovaciones Curriculares, si tiene funciones directrices.

Esto último también apoya otra de las conclusiones a las que se llegó en análisis anteriores, en el sentido de que, el Modelo Pedagógico de la Institución y el Plan Curricular, no solo son documentos de orientación, sino que resultan mandatorios para la gestión de la docencia.

Los otros niveles que constan en el organigrama, como son el “Auxiliar o de Apoyo” y el “Lineal u Operativo”, además de dar constancia de la típica estructura de las instituciones del nivel educativo medio, señalan algunas funciones como las de conserjería y guardianía que no necesariamente deben constar en un organigrama.

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO "SALAMANCA"



Fuente: Colegio Nacional Nocturno Mixto "Salamanca"
Elaboración:

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

En el tantas veces citado “Reglamento de Régimen Interno” del Colegio “Salamanca”, también se describen las funciones de los directivos y funcionarios del plantel, así como, de las distintas Comisiones y solo de unos pocos departamentos.

Se describen las funciones del Rector, Vicerrector, del Consejo Directivo, de la Junta General de Directivos y Profesores, de las Juntas de Profesores de Curso, de las Juntas de Directores de Área, de la Juntas de Profesores de Área, de las Comisiones Permanentes (fiestas patronales, deportes, disciplina, sociocultural, salud y ornato, económica y de innovaciones curriculares). Y, por otra parte, se precisan las atribuciones y deberes de los profesores, de los profesores guías de curso, del Inspector Profesor de Curso, y de los siguientes funcionarios administrativos: Inspector Administrativo y de Educación Media, Secretario (a) de Educación Media, Auxiliar de Secretaria, Colector o Auxiliar de Contabilidad, Conserjes, Guardián, Sicólogo (a) Educativo (a), Trabajador (a) Social, Medico (a), y Odontólogo (a).

Y en cuanto a los departamentos, solo se describen las funciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, de la Biblioteca y del Bar. Adicionalmente, se puntualiza las atribuciones y deberes del Consejo Estudiantil y de los alumnos.

La estructura antes resumida, claramente hace énfasis en las funciones de las personas, antes que en las funciones de los departamentos como conjunto de funcionarios. Esta situación puede ser interpretada de dos maneras distintas: la estructura organizacional prevé que muchos departamentos solo están conformados por una persona a la cual se le describen sus funciones; pero, también se puede interpretar que, estas estructuras de gobierno de tipo presidencialista, se suelen complementar con estructuras de tipo horizontal, en las que cada funcionario, en la práctica, depende directamente de la primera autoridad de la institución. Así se puede explicar que se hayan incluido solamente las funciones de unos pocos departamentos.

Analizando los contenidos de estas funciones, no se encontraron más novedades o puntos a resaltar, que aquellos que ya fueron mencionados en capítulos anteriores;

como por ejemplo, el hecho de que en las distintas Comisiones se haga énfasis en el tema de los valores; y el hecho ya destacado de que, la única Comisión que asume funciones directrices es la de “Innovaciones Curriculares”. A modo de ejemplos de este tipo de funciones de esta última comisión, se puede anotar:

- *“Validar, evaluar e informar al personal docente acerca de las fortalezas y falencias en la aplicación del Proyecto (Curricular).*
- *Supervisar el cumplimiento del Proyecto Curricular del Plantel y sugerir iniciativas para su efectiva aplicación”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 66).

Tampoco se encontraron aspectos diferenciales en las funciones de las Juntas y Comisiones, y de los funcionarios específicos; así como, las atribuciones y deberes de profesores, estudiantes, e incluso del Consejo Estudiantil. Solamente se puede destacar que, en el caso de este último Consejo, se abre la puerta para la construcción de un futuro “cogobierno”, a nivel de las instituciones públicas de educación media. A modo de ejemplo se puede citar una atribución: *“Colaborar con todas las actividades educativas que despliega el Colegio dentro y fuera del establecimiento”*.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

Se ha anotado a lo largo del presente trabajo de investigación, en especial en los puntos referentes a los “valores” dentro del marco teórico, y en el Código de Ética, dentro de los “instrumentos de la gestión educativa”, que el Colegio “Salamanca” posee un *“Manual de Convivencia”*, ya analizado en esos puntos; que tiene como objetivo esencial, no la imposición de valores como un reglamento de cumplimiento estricto, sino como una práctica vivencial racionalmente aceptada y que forma parte de la rutina de todas las actividades del plantel, ya sean académicas, administrativas o recreativas.

Por tanto, directivos, administrativos y docentes deben predicar con el ejemplo en cada una de sus tareas y responsabilidades, tanto dentro como fuera de la Institución.

Adicionalmente, y de acuerdo con la información proporcionada por los directivos del Colegio, se aprovechan las distintas conmemoraciones cívicas, con el objeto de resaltar los valores de convivencia que constan en el Manual del mismo nombre, a través de conferencias y otras formas de comunicación.

Un ejemplo interesante de la difusión en el Colegio de valores propios del Ecuador, es la conmemoración del “Día del Escudo Nacional”, el 31 de octubre de cada año; con la intencionalidad, además de la cívica, de tratar de sustituir la conmemoración foránea y extraña a nuestras tradiciones del “día de Halloween” en la misma fecha del calendario

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

También haciendo referencia a análisis realizados en los capítulos anteriores de este trabajo de investigación, se puede colegir sin mayores dificultades que, el Modelo Educativo, el Modelo Pedagógico y el Plan Curricular, todos estos documentos se orientan claramente a la construcción de valores entre los estudiantes y profesores.

Se pueden citar algunos ejemplos para demostrarlo:

- En el capítulo de Introducción al Modelo Educativo se anota con toda claridad: *“...la educación la principal opción para construir el mundo de bienestar, paz y justicia que las sociedades y el hombre anhelan...”*; destacando claramente el compromiso valórico con los problemas de la sociedad a la que se debe la educación (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 85).
- Y, en la parte de diagnóstico situacional del plantel, en sus aspectos socioeconómicos, el documento realiza una dura crítica incluso a los medios de comunicación, cuando refiriéndose a ellos sostiene que: *“...a veces no fomentan los valores auténticos de nuestra comunidad, debido a una pérdida de valores y al ambiente de consumismo que nos rodea ...”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 94).

El “*Ideario*” que sustenta el mismo Modelo Educativo del Colegio, se orienta, de manera íntegra, al liderazgo y a la formación e valores en los estudiantes: *“El Colegio Nacional*

Nocturno “Salamanca” desea formar un ser humano íntegro, con formación humanística, científica, tecnológica, física, técnica y con formación en competencias para el mundo laboral y los estudios superiores, con mentalidad amplia y flexible, con convicciones profundas, comprometido con el servicio a sus semejantes; y con la práctica de valores morales, sociales y cívicos; hombres y mujeres con capacidades de reflexión, espíritu crítico, creatividad y liderazgo” ...”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 99). Texto que no amerita comentarios.

De manera concreta y explícita, el Modelo Educativo describe lo que el Colegio pretende formar: *“...Que no descuide la formación valórica y acepte como tarea prioritaria la internalización de valores éticos, morales, cívicos y humanistas. Frente a la sociedad materialista que internaliza valores exóticos y alienantes...”*(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 106).

En cuanto al Modelo Pedagógico del Colegio, al definir uno de los modelos teóricos en los que se basa, el “Constructivista”, lo hace en los siguientes términos: *“...permite a los estudiantes desarrollar todas sus potencialidades en forma creativa y consciente a través de la investigación, construcción del conocimiento, con estrategia de aprendizaje activo y el desarrollo de sus competencias, dentro de un marco de valores y actitudes positivas” ...”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 108)*

Esta tendencia del Modelo Pedagógico, se ratifica cuando define el concepto de calidad en la educación, con un claro sesgo hacia los valores, lo que no es precisamente lo más común en las definiciones de calidad en la educación, especialmente las anglosajonas.

Cuando se analizan los denominados “Componentes del Currículo”, la conclusión respecto a la orientación en valores de toda la educación que imparte el Colegio vuelve a repetirse: *“... los propósitos de la asignatura deben responder a las preguntas de: ¿Qué pretende el profesor?, ¿que busca mejorar en sus alumnos?, ¿hacia donde los encausará? (“micro utopías”, como las nomina el PEI) ...”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 112).*

Más adelante, el Modelo Pedagógico al definir el “perfil del Bachiller” a formar, señala con precisión, algunos que se relacionan directamente con la formación en valores:

- *“Demuestra en todas sus acciones una posición positiva de sí mismo y de los demás, con tolerancia sin dogmatismos ni selectividad.*
- *Posee principios de respeto, honradez y responsabilidad hacia sí mismo y hacia los demás*
- *Desarrolla características personales que le otorguen la condición de líder inherentes a su rol.*
- *Demuestra autocontrol, entusiasmo, calidad humana, cortesía y cordialidad, solidaridad y cooperación en la solución de problemas comunes.*
- *Actúa de manera responsable en la conservación y protección del medio ambiente y de los ecosistemas.*
- *Participa en una forma consciente, deliberante, responsable, que le permiten vivir en una sociedad auténticamente democrática.*
- *Practica los principios de solidaridad y equidad en su relación con los demás.*
- *Demuestra comprensión, simpatía, cortesía e interés por las situaciones de los demás.*
- *Participa en situaciones de emergencia y riesgo a nivel nacional.*
- *Ejerce todas las funciones de la ciudadanía con madurez, rectitud y autonomía.*
- *Demuestra perseverancia en logro de su proyecto de vida” ...”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 124-128)*

Resulta evidente, revisando los documentos pedagógicos del Colegio, que el bachiller que se quiere formar, posee más actitudes valóricas que técnicas, al menos en términos del número de características atribuidas a cada una de ellas.

Igualmente el perfil del docente del colegio está íntimamente unido al tema de los valores. Entre muchos otros valores el profesor debe ser: “...tolerante, sabe escuchar, se relaciona armoniosamente con los estudiantes y docentes, es respetuoso de los aportes de otras personas y decisiones superiores, amable y carismático, logra empatía con las personas, comprometido con el desarrollo de la comunidad e identificado con la

cultura local, conocedor de la realidad del educando, preparado para orientar oportunamente a los estudiantes, etc.” ...”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 129-130).

Y, finalmente, respecto al “Perfil de la Institución”, que forma parte del Modelo Pedagógico, se hace énfasis en la *“formación de estudiantes con valores éticos y morales”*; y en las características de la oferta educativa, se destaca la *“innovación continua” ...*”(Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 131-132).

En resumen, se concluye que el Colegio “Salamanca”, centra su accionar educativo en la formación y cultivo de valores como sustento de cualquier tipo de liderazgo; tal como se puede evidenciar en las denominadas “reuniones pedagógicas”, en las que participan activamente los profesores de cada área, y en las cuales se generan permanentes cambios curriculares, que tienen como propósito mantener esta tendencia del plantel.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En el punto del presente trabajo de investigación referente al “Manual de Organización” (4.1.1.1, pág. 65), se relacionó la dimensión organizativa operacional del Colegio y los valores que difunde a sus profesores y estudiantes. También se analizó este tema de los valores, respecto a la estructura del Colegio por funciones, áreas o departamentos. En este punto, se resaltarán algunos aspectos claves de esta organización y los valores:

Desde los fines y objetivos del Plantel, ya se encuentran dos referencias básicas:

- *“Inculcar valores en el estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente en la transformación moral, política, social, cultural y económica del país.*
- *Proporcionar el estudiante las mejores oportunidades para fomentar el espíritu cívico democrático, compañerismo, buenos hábitos y la autogestión”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 54-55).

Luego, entre las funciones del Consejo Directivo del Plantel, se incluye la siguiente: *“Promover un clima de trabajo de respeto, confianza y buenas relaciones interpersonales entre los miembros del centro”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 60).

Y, de forma más directa, el departamento de orientación y bienestar estudiantil del Colegio, tiene entre sus funciones la de: *“Aplicar evaluaciones que permitan conocer las características personales (intelectuales, afectivas, socioeconómicas, de habilidades) de los estudiantes”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 62).

En cuanto a los profesores, sus deberes y atribuciones los orientan a desarrollar sus funciones en un clima de valores. Se puede citar como muy sugerente que, uno de los deberes más importantes de los profesores sea: *“Inculcar permanentemente en los estudiantes la búsqueda constante de valores, respetando su identidad y creencias religiosas”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 64).

Las distintas comisiones del Colegio contribuyen de manera importante al fomento de los valores en toda la comunidad educativa. Pero especialmente la Comisión de Salud y Ornato, que procura un ambiente sano en el plantel, y realiza concursos de ornato en las aulas.

Inclusive, los funcionarios administrativos como el Inspector Administrativo de Educación Media, tienen funciones referidas a los valores. Por ejemplo, este funcionario tiene entre sus funciones, la de: *“orientar el comportamiento de los alumnos durante la jornada de clases”; y, “brindar seguridad e integridad a los alumnos dentro y fuera del plantel”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 67).

La tendencia descrita llega hasta las funciones del Conserje, una de las cuales es: *“tratar con comedimiento a visitantes, padres de familia, estudiantes, personal del plantel”* (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 71).

Como resulta lógico, las funciones del Psicólogo Educativo tienen directa relación con la formación en valores; de ellas, se destaca particularmente la función de: *“estimular a*

los estudiantes, potenciando sus cualidades, elevando su autoestima, descubriendo y formando líderes para el presente y futuro” (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 73).

En cuanto a los alumnos, sus deberes y atribuciones referidas a valores, son mucho más directas; señalo las más importantes:

- *“Guardar las mejores relaciones de armonía con sus compañeros, maestros y más personal del plantel.*
- *Observar normas de higiene en su presentación.*
- *Ser tratado sin ningún tipo de segregación racial, económica, social, religiosa, política y otras.*
- *Mantener la cordialidad y compañerismo entre todos los compañeros” (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 76-77).*

Y, las normas del Colegio prohíben terminantemente cualquier tipo de abuso y maltrato físico a los estudiantes; infracciones que son sancionadas de la manera más grave.

Finalmente, el Consejo Estudiantil, como representación democrática de los estudiantes del Colegio, tiene entre sus funciones la de: *“Motivar el sentido de pertenencia de sus estudiantes con la institución, como el interés por el estudio” (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 76).*

Resulta evidente que, toda la normativa citada y el resto de reglamentos del Colegio, promueven actividades concretas en el tema de liderazgo y valores; no obstante, su mayor efecto estaría en convertir a los mismos en práctica diaria de comportamiento.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

Se mencionó en el punto anterior que, incluso la máxima autoridad del área administrativa del plantel, el Inspector Administrativo de Educación Media, tiene funciones específicas en el área de valores.

Sin embargo, y más allá de las normas administrativas del Colegio que también han sido reseñadas, lo importante en la práctica del día a día del Colegio, cualquier visitante del plantel puede observar la buena disposición de todos los funcionarios administrativos para dar un trato cordial y eficiente, no solo a las autoridades y docentes, sino sobre todo a los estudiantes.

Es claro que este ambiente laboral no se consigue con la implantación y exigencia del cumplimiento de normas regidas, sino a través del ejemplo de las autoridades y de una política general del Colegio orientada de manera precisa a este objetivo. De no existir estos condicionantes, como ocurre en muchas instituciones educativas públicas y privadas, el ambiente, aun en el mejor de los casos, puede ser de disciplina y trato frío entre todos los miembros de la comunidad; pero no tendrá la calidez que solo se consigue con el ejemplo y las actitudes positivas, desde los máximos directivos hasta el último de los funcionarios.

Con relación a la administración financiera, el Colegio cuenta con su presupuesto, que debe ajustarse al que le asigna la Dirección de Educación de Pichincha. Este instrumento de gestión educativa, aunque no cubre todas las necesidades del plantel, es ejecutado al 100%, y generalmente presenta déficits anuales.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Respecto a esta dimensión, es importante notar que, el Colegio “Salamanca”, por su naturaleza de ser un plantel nocturno, con estudiantes que laboran durante las horas hábiles del día e incluso los fines de semana, difícilmente puede realizar las actividades de extensión comunitaria que desearían sus directivos, docentes e incluso estudiantes. Es conocido que, estos últimos, luego de laborar todo el día para pagar sus estudios y sobre todo mantener a sus familias, utilizan las últimas horas de su larga jornada para dedicarlas al estudio.

Sin embargo, a instancias de las políticas actuales del Ministerio de Educación, los directivos del plantel están incluyendo actividades de tipo comunitario en el nuevo Plan

de Transformación Educativa del Colegio “Salamanca”; por lo cual, los resultados se verán y podrán ser evaluados en los próximos años.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades:

Del análisis FODA elaborado y proporcionado por el Colegio “Salamanca” (PEI, 2003: 10-13), se han seleccionado, aquellos elementos que se relacionan exclusivamente con la gestión del liderazgo y los valores. Este documento señala con honestidad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución al año de referencia.

En cuanto a las “Fortalezas”, es claro para la comunidad educativa del plantel, que su principal fortaleza radica en la potencialidad de su talento humano; entendido como directivos, docentes y estudiantes con predisposición al cambio, comprometidos y con capacidad de autogestión, además de su calidad humana. Lo cual, junto con “*la facilidad de comunicación e intercambio de información*”, favorece la gestión del liderazgo y brinda un buen espacio a la práctica de valores.

Otra fortaleza importante constituye el hecho de que, el proyecto educativo del Colegio “Salamanca” sea factible de llevarlo a la práctica, lo que facilitará el aprovechamiento de algunas de las mejores oportunidades que tiene actualmente la Institución, como se analizará más adelante.

Es interesante que, el elemento de “*liderazgo por parte del Rector*”, que se considera una fortaleza del Colegio, se coloca también entre las debilidades, cuando se reconoce la existencia de una “*estructura organizacional centrada en una sola dirección*”, situación que fue analizada en capítulos anteriores. Debe subrayarse que, en este caso la pregunta clave es, si este liderazgo indiscutible está o no limitando el apareamiento de nuevos liderazgos especialmente entre los docentes jóvenes; y si, los liderazgos estudiantiles son o no dependientes del liderazgo central?

Y, siguiendo con las debilidades del Colegio, amerita un estudio más profundo el *“elevado porcentaje de deserción estudiantil por problemas socioeconómicos”*. Esto último devuelve a la Institución y, en general, al Sistema Nacional de Educación del Ecuador a una realidad conocida: muchas buenas intenciones e incluso ideas de avanzada, se ven limitadas severamente por las condiciones socioeconómicas de los estudiantes de amplios sectores del país. Lo que se corrobora con otras debilidades del Colegio no citadas en el cuadro anterior: *“recursos económicos limitados del alumnado que impide la adquisición de libros y materiales de trabajo”*; y también, la *“limitación del tiempo de estudio (por parte de los alumnos), por situaciones de trabajo”*.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas:

Entre las oportunidades se destaca, en primer lugar, la *“demanda empresarial ofertando plazas de trabajo* (se entiende, para los estudiantes y graduados del Colegio)”. Esto demuestra que, a pesar de las condiciones del empleo en el país y la supuesta contracción de la inversión privada, cuando existe un talento humano bien formado, siempre hay posibilidades de trabajo.

Igualmente son importantes como oportunidades, la posibilidad que tienen los estudiantes y profesores de acceder a los instrumentos de información y comunicación que actualmente están disponibles a través del Internet y las denominadas Redes Sociales, lo que enriquece las metodologías de aprendizaje; así como, los cursos de capacitación profesional que ofertan al público en general, instituciones gubernamentales no universitarias, tal el caso del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), que pueden ser muy útiles para aquellos estudiantes que ya trabajan y que les es difícil acceder a las Universidades.

Y, en cuanto a las amenazas, se debe subrayar la *“inestabilidad política y económica del país”*; y, la *“presencia de grupos pandilleros en la periferia del Colegio”*. Esto último, es coherente con la actual situación general de inseguridad e incremento de la delincuencia que, lamentablemente, vive la ciudad de Quito, otrora “franciscana” y

pacífica urbe. En contrapartida, surge una oportunidad que no anotada anteriormente, la “*colaboración de la Institución Policial para protección de los estudiantes*”.

En cualquier caso, la solución de mayor perspectiva a la amenaza descrita, es la permanente promoción de los valores y del liderazgo entre directivos, profesores y estudiantes; que, mediante la solidaridad y la influencia en el entorno del Colegio, enfrente con mayor eficacia y eficiencia este creciente problema urbano.

4.1.3.3 Matriz FODA:

Matriz 2:

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. <i>Existencia de planes, programas y proyectos de estudios.</i> 2. <i>Proyecto educativo factible de llevarlo a la práctica.</i> 3. <i>Predisposición de los docentes al cambio.</i> 4. <i>Autogestión y liderazgo por parte del Rector.</i> 5. <i>Capacidad de convocatoria de los miembros de la institución.</i> 6. <i>Facilidad de comunicación e intercambio de información entre la comunidad educativa.</i> 7. <i>Capacidad de autogestión del alumnado y comprometido con la institución.</i> 8. <i>Estudiantes con una alta calidad humana.</i>	1. <i>Observancia de pequeños grupos docentes que obstaculizan gestiones administrativas.</i> 2. <i>Falta de compromiso institucional de algunos docentes.</i> 3. <i>Estructura organizacional centralizada en una sola dirección.</i> 4. <i>Elevado porcentaje de deserción estudiantil por problemas socio-económicos.</i> 5. <i>Falta de utilización de técnicas activas de aprendizaje.</i> 6. <i>Deficiencia en la planificación de los programas de capacitación.</i> 7. <i>Presencia de profesionales sin título docente.</i>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. <i>Demanda empresarial ofertando plazas de trabajo.</i> 2. <i>Posibilidades de acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación como herramientas estratégicas de aprendizaje (Internet, Redes Sociales).</i> 3. <i>Cursos de capacitación profesional ofertados por instituciones externas al Colegio.</i>	1. <i>Inestabilidad política y económica del país.</i> 2. <i>Suspensión de clases por paros, huelgas y disposiciones ministeriales.</i> 3. <i>Presencia de grupos pandilleros en la periferia del Colegio.</i> 4. <i>Existencia de centros nocturnos, bares y locales de expendio de licor.</i>

Fuente: Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 10-11

Elaboración: Jimena Orellana.

El Plan Estratégico del Colegio, que está integrado en diversos acápites del Plan Educativo Institucional y que fue analizado en el punto 4.1.1.3 (pág. 64) de este trabajo de investigación, establece alternativas de solución a los principales problemas detectados, utilizando como instrumento la “*Matriz de Estrategias de Cambio*”, que parte de tres estrategias fundamentales:

1. Reducir la tasa de deserción escolar en al menos 10% de la tasa actual (22%) en los próximos cuatro años.
2. Capacitar en el desarrollo de competencias a los docentes del plantel.
3. Planificar la tarea docente a través de competencias.

E incluye doce “*Proyectos Estratégicos*” (Colegio “Salamanca”, PEI, 2003: 46-47), que se generan del cruce entre los elementos del FODA:

Estrategias FO (fortalezas + oportunidades):

1. Proyecto de autogestión para actualizar la infraestructura informática.
2. Proyecto de convivencia pacífica con las instituciones con quienes se comparte el espacio físico.

Estrategias DO (debilidades + oportunidades):

3. Proyecto de modernización de la gestión.
4. Proyecto de capacitación, actualización y formación docente.
5. Proyecto de estudio de mercado para definir los perfiles y las nuevas especializaciones.

Estrategias FA (fortalezas + amenazas):

6. Proyecto de evaluación.
7. Proyecto de mejoramiento del clima institucional.
8. Proyecto de convenio con universidades para profesionalización docente.
9. Proyecto de consecución de becas para alumnos con escasos recursos económicos.

Estrategias DA (debilidades + amenazas):

10. Proyectos conjuntos con el DINAPEN y la Policía para evitar los problemas con pandillas.
11. Proyecto de creación de un bachillerato a distancia.
12. Proyecto de recuperación pedagógica para alumnos con deficiencias de conocimientos.

De estos proyectos, se pueden destacar el tercero que se refiere a la creación e implantación de un “*sistema organizativo moderno*” para el Colegio, que ya plantea una primera alternativa de solución al problema del liderazgo varias veces mencionado, referido a la centralización de la gestión y al gobierno de tipo presidencialista; sin embargo, no se aclara, que significado y que alcance tendría este nuevo sistema de gestión. Y, el cuarto, que hace referencia a la “*capacitación, actualización y formación docente*”, que puede constituir una respuesta más práctica y aplicable en el corto plazo a la problemática planteada para el liderazgo y la gestión fundamentada en valores.

También se plantea una estrategia de solución al problema de la elevada deserción estudiantil, que ahora se menciona que es del 22% (bastante elevada, incluso para el promedio de los Colegios fiscales); proponiendo entre otras medidas, la “consecución

de becas a través de organismos nacionales e internacionales”; alternativa muy interesante y adecuada, que debe ser desarrollada en coordinación estrecha con otros organismos del Estado, como el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE). No obstante, debe buscarse la participación activa de todos los estudiantes y actores del Colegio, dentro de un sistema de valores, en especial de solidaridad, que genere liderazgos comprometidos.

Es importante destacar en esta línea, el “*Proyecto de Mejoramiento del Clima Institucional*”, que solo es posible de generarse con un liderazgo abierto e incluyente, que con seguridad implicara cambios en el actual liderazgo del Colegio. También en este caso, el PEI del Colegio no explicitó el significado de este proyecto.

Finalmente, entre los proyectos defensivos derivados de las estrategias DA, se debe resaltar el que se refiere a “*Proyectos conjuntos con la DINAPEN y la Policía para evitar los problemas con pandillas*”. Efectivamente se trata de la urgencia de proteger el patrimonio más importante que tiene el Colegio, es decir sus estudiantes; pero, esto solo se puede conseguir de manera efectiva con la activa participación de los propios estudiantes, motivados en valores y con liderazgo.

4.1.4 Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de Investigación

Para efectos de iniciar el proceso de investigación para esta tesis de Maestría en el Colegio “Salamanca”, se contactó en primer lugar con el Rector del Plantel, Dr. Edgar Velasco, con el objeto de explicar el proyecto y solicitar su ayuda y la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

El funcionario mencionado reacciono de manera totalmente positiva, destacando que el Colegio, a pesar de sus limitaciones de infraestructura y de financiamiento, siempre había llevado una línea de avanzada en la educación nocturna y mixta; por lo cual, ya había colaborado con otras investigaciones de maestrantes de varias universidades del país.

El Rector se encargó de la introducción con los otros funcionarios del nivel directivo y con el personal administrativo; comprometiéndoles su colaboración con el proyecto. Todo este personal, con muy buena voluntad, brindó su apoyo abierto para la ejecución de la presente investigación.

Precisamente, fue un funcionario administrativo, el Colector del Plantel quien se encargó de la coordinación con los profesores y estudiantes que llenaron las encuestas, que previamente se habían preparado. Igualmente, docentes y estudiantes demostraron su buena voluntad y colaboración para completar las encuestas de manera honesta y pulcra, lo que fue debidamente reconocido y agradecido.

En este proceso de contacto con los estudiantes y profesores en las aulas de clase, llamo positivamente la atención el hecho de que, apenas ingresa a las aulas cualquier visita o funcionario, los alumnos se ponen de pie de manera formal y saludan a los recién llegados. Esta actitud podría contribuir a confirmar uno de los planteamientos de este trabajo de investigación, en el sentido de que, el eje central de la formación que imparte el Colegio, se encuentra en el liderazgo y los valores.

4.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas

4.2.1 De la encuesta a Directivos

Debe recordarse que, el presente trabajo de investigación se efectuó sobre el COLEGIO NACIONAL MIXTO NOCTURNO “SALAMANCA” de la ciudad de Quito; Unidad Educativa fiscal, mixta y nocturna, ubicada en el nuevo corazón comercial y de gobierno de la ciudad de Quito, en la Av. Naciones Unidas No. E-651 y Japón (parroquia Chaupicruz).

Para esta fase de la investigación, se encuestó y entrevistó a 6 directivos del Colegio “Salamanca”. De ellos, los cuatro hombres, son el Rector, Vicerrector y dos miembros

del Consejo Directivo del plantel; y las dos mujeres, también pertenecen a este Consejo Directivo y son miembros de diversas Comisiones.

Los resultados de las encuestas respondidas por estos Directivos se resumen en las siguientes Tablas; y, no obstante el tamaño de la muestra, los resultados obtenidos son significativos:

TABLA No. 5
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	F	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0,00%
b. Coordinadores de área	4	66,67%
c. Por grupos de trabajo	2	33,33%
d. Trabajan individualmente	0	0,00%
e. No contestan		
T O T A L	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del
Colegio Nocturno "Salamanca"
Elaboración: Jimena Orellana

Del análisis de esta Tabla, resulta evidente que, el Director organiza más las tareas con los Coordinadores de Área que con grupos de trabajo. Sin embargo, nadie señala que exista un trabajo individual por parte de Director, o que estas reuniones sean esporádicas. En términos generales, la organización de tareas con los Coordinadores es positiva, siempre que estos últimos repliquen el mecanismo con todos los integrantes de sus correspondientes áreas; lo que, según la información proporcionada, sí ocurre en la práctica.

A modo de comentario, resulta evidente el estilo de dirección que desarrolla el Rector del Colegio; vale decir que, organiza los programas y las tareas con su "staff superior", lo que le ha dado buenos resultados y, aparentemente, no ha generado resistencias entre los demás actores del plantel.

TABLA No. 6

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,00%
d. Otros	0	0,00%
e. No contestan	0	0,00%
T O T A L	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del
Colegio Nocturno "Salamanca"

Elaboración: Jimena Orellana

Respecto a la Tabla No. 6, este Plantel que fue objeto de nuestra investigación, es el típico caso de un establecimiento pequeño por su número de estudiantes, pero que defiende los resultados obtenidos, en especial respecto a la cobertura de jóvenes que trabajan y hacen, junto con los profesores, su mejor esfuerzo para obtener una formación de calidad. El otro criterio mencionado es el del número de miembros.

TABLA No. 7

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	100,00%
b. No	0	0,00%
T O T A L	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno "Salamanca"

Elaboración: Jimena Orellana

Los criterios respecto a las tareas de todos los miembros de la institución se resumen en la Tabla No. 7, y en este caso, el criterio es unánime: estas tareas sí se encuentran escritas en el “*Reglamento de Régimen Interno*”, que está aprobado mediante Resolución No. 001, del año 2003. Este Reglamento integra las funciones de las autoridades del plantel, de los órganos colegiados de gestión, del personal docente, del personal administrativo, de la biblioteca, del Consejo estudiantil; e incluso se describe el Régimen Escolar y las normas de evaluación de los estudiantes; constituyendo, precisamente, este punto una de las fortalezas del Colegio.

TABLA No. 8
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA
DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	33,33%
b. No	4	66,67%
T O T A L	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Salamanca”

Elaboración: Jimena Orellana

En la Tabla No. 8 se analiza el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el Colegio; punto bastante delicado. Cuatro de los seis encuestados señalan que las decisiones “solo” las toma el Rector, en tanto que, los otros dos hablan de consensos. Conociendo de cerca la situación real del Colegio, parece más posible que la correspondiente pregunta no fue entendida de manera correcta, ya que señala textualmente: “*El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el ...*”; pudiendo entenderse que, la pregunta se refiere a “¿quién lidera la toma decisiones? Es probable que, el liderazgo del Rector en el Colegio, que sí existe, no excluiría de ninguna manera los consensos, aunque esto debe ser discutido.

TABLA No. 9

**DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100,00%
b. No	0	0,00%
T O T A L	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno "Salamanca"

Elaboración: Jimena Orellana

Lo analizado para la Tabla No. 8, se confirma en esta última Tabla. En efecto, como señala la pregunta correspondiente: *“¿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 todos afirman que si existe esa delegación, es porque la autoridad que delega confía en sus colaboradores, y claramente esta actitud genera un clima favorable a los consensos.

TABLA No. 10

**LA ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO DEL CENTRO
EDUCATIVO PROMUEVE ...**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
a. Excelencia académica	6	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b. Desarrollo profesional de los docentes	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
c. La capacitación continua de los docentes	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
d. Trabajo en equipo	4	66,67%	0	0,00%	0	0,00%
e. Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0,00%	2	33,33%	4	66,67%
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
T O T A L	24	60,00%	12	30,00%	4	10,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
del Colegio Nocturno "Salamanca"

Elaboración: Jimena Orellana

Siguiendo con el análisis de la Tabla No. 9, resulta evidente que el estilo de administración y liderazgo del Colegio Nocturno "Salamanca", promueve fundamentalmente la calidad académica, y también, aunque en menor medida, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Sin embargo, no se ha promovido la participación de los padres de familia en actividades del Plantel, lo que se explicado varias veces a lo largo del presente trabajo.

Amerita un análisis más detenido el hecho de que, el estilo de administración y liderazgo del Colegio solo promueve de manera limitada y “a veces”, el desarrollo profesional de los docentes; lo que seguramente se relaciona con el tipo de horario nocturno.

TABLA No. 11

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
a. Son innatas	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
c. Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67%	0	0,00%	0	0,00%
d. Se desarrolla con estudios en gerencia	2	33,33%	2	33,33%	2	33,33%
e. Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
T O T A L	12	42,86%	14	50,00%	2	7,14%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno “Salamanca”

Elaboración: Jimena Orellana

En el caso de la situación analizada en esta Tabla, referente a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, las opiniones son dispersas y reflejan poco una tendencia definida (50% de las respuestas se encasillan en “a veces”); lo que se relaciona con las dificultades teóricas y prácticas de conceptualizar adecuadamente al líder y, más aun, responder a la vieja pregunta de que, ¿el líder nace o se hace? Sin embargo, se podría distinguir cierta línea que asocia el liderazgo con la experiencia, lo que seguramente hace referencia al perfil profesional del actual Rector del Colegio; y, otra línea interesante es la que descarta la relación entre el líder y los estudios de gerencia.

TABLA No. 12**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y
PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber que les falta mejorar	6	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b. La disminución del número de estudiantes por aula	0	0,00%	4	66,67%	2	33,33%
c. La mejora de los mecanismos de control	0	0,00%	6	100,00%	0	0,00%
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
T O T A L	8	33,33%	14	58,33%	2	8,33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
del Colegio Nocturno "Salamanca" -
Elaboración: Jimena Orellana

En el caso de esta Tabla, que averigua respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, también se observa una franca dispersión de las respuestas, lo que refleja la dificultad de llegar a consensos sobre los elementos necesarios para "mejorar el desempeño y progreso de la institución". No obstante, hay cierto predominio del factor de "utilización de la información sobre resultados del desempeño..."; y, "a veces", el factor de "mejora de los mecanismos de control". Llama la atención que no sea más importante la "existencia de ambientes cordiales de trabajo", aunque dos de los encuestados los considera dentro de categoría "siempre".

En todo caso, se debería promover una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico; y, en base a ellos, elaborar un nuevo plan estratégico de desarrollo del Colegio, que oriente ese desempeño y progreso de la institución.

TABLA No. 13

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección: Director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b. De gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
c. De coordinación: jefe de estudios, coordinador, etc.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
d. Técnica: departamentos, equipo docente, etc.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
e. Otros (¿cuáles?)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
T O T A L	18	75,00%	6	25,00%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno "Salamanca"

Elaboración: Jimena Orellana

En cuanto a la Tabla No. 13, se podría colegir que lo que se quiere averiguar es la opinión de los Directivos del Colegio con respecto del funcionamiento de los departamentos que integran la Institución. Es claro que mayoría de los encuestados responde con un "siempre", que podría significar un funcionamiento más bien adecuado de la mayoría de departamentos del Colegio; en especial la Dirección y sus órganos colegiados.

TABLA No. 14**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,
JUNTA DE PROFESORES**

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	0,00%
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
T O T A L	16	66,67%	8	33,33%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del
Colegio Nocturno "Salamanca"
Elaboración: Jimena Orellana

Siguiendo la tónica de la Tabla anterior, en esta Tabla lo que se pregunta no es respecto a la existencia de estas funciones, lo que se podría verificar revisando los reglamentos correspondientes, sino la opinión de los encuestados con respecto a cómo estas funciones se cumplen en la actualidad. De esta forma, las dos terceras partes de los encuestados responden de manera afirmativa ("*siempre*"), y la tercera parte, responde "*a veces*", lo que puede interpretarse que, a juicio de ellos, este cumplimiento es parcial.

TABLA No. 15**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Los Departamentos se encargan de	SI		NO	
	f	%	F	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100,00%	0	0,00%
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100,00%	0	0,00%
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100,00%	0	0,00%
d. Mantener actualizada la metodología	4	66,67%	2	33,33%
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	66,67%	2	33,33%
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	6	100,00%	0	0,00%
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100,00%	0	0,00%
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100,00%	0	
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100,00%	0	
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66,67%	2	
T O T A L	54	90,00%	6	10,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno
 “Salamanca”

Elaboración: Jimena Orellana

Siguiendo una línea similar a la analizada en las dos Tablas anteriores, en la Tabla No. 15, referida a *“Los departamentos didácticos y sus acciones”*, las preguntas hacen relación no a la existencia *“per se”* de las funciones enumeradas en esta Tabla para los Departamentos Didácticos del Colegio, sino a la opinión de los encuestados respecto al cumplimiento de las mismas.

Resalta el buen cumplimiento (“sí”), de ocho de las citadas funciones, a excepción (“no”) de solo tres de ellas: *“Mantener actualizada la metodología”, “Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros”, y “Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología”.*

TABLA No. 16
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y
SOLUCIONES

ACCIONES	SI		NO	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a
Directivos del Colegio “Salamanca”
Elaboración: Jimena Orellana

La Tabla No. 16, contiene una sola pregunta, a la cual, todos los encuestados responden positivamente (“sí”); lo que puede interpretarse en el sentido de que, esta línea de gestión del Colegio, directamente relacionada con la vinculación entre las Unidades Educativas y la problemática de la comunidad y del entorno, sí se cumple de manera adecuada; e, incluso, constituye una de las fortalezas de la educación ecuatoriana, no obstante sus deficiencias en las metodologías utilizadas, en la investigación y en el perfeccionamiento de los recursos docentes.

TABLA No. 17**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Material de Planificación	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	4	66,67%	2	33,33%
b. Plan estratégico	6	100,00%	0	0,00%
c. Plan operativo anual	6	100,00%	0	0,00%
d. Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	2	33,33%	4	66,67%
T O T A L	18	75,00%	6	25,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del
Colegio Nocturno "Salamanca"
Elaboración: Jimena Orellana

En la Tabla No. 17, referida al "*material de planificación educativa*", vale decir, los insumos utilizados para el desarrollo de esta actividad, todos los encuestados coinciden en el uso del "*plan estratégico*" y del "*plan operativo anual*" de la institución. La tercera parte de ellos opinan que la "*reingeniería de procesos*" no es utilizada; y las dos terceras partes se pronuncian en el sentido de que los "*proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes*", tampoco constituyen un insumo del ejercicio de planificación.

Lo primero resulta esperable, por la difusión amplia de los planes estratégicos y de los POA's en todas las instituciones públicas e incluso privadas, para todas las planificaciones sectoriales, en este caso, la educativa. En cuanto a la denominada "*reingeniería de procesos*", su utilización se ha ido limitando en los últimos años, por la dificultad de mover recursos, en especial los humanos y financieros.

Y, con respecto a los "*proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes*", se confirma un hallazgo ya resaltado en el análisis de las Tablas anteriores relacionado con las deficiencias en la capacitación y perfeccionamiento de directivos y especialmente de los docentes.

4.2.2 De la encuesta a Docentes

TABLA No. 18
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.	1	6,67%	12	80,00%	2	13,33%
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.	8	53,33%	6	40,00%	1	6,67%
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	53,33%	6	40,00%	1	6,67%
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.	7	46,67%	6	40,00%	2	13,33%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	20,00%	7	46,67%	5	33,33%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	60,00%	6	40,00%	0	0,00%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	14	93,33%	1	6,67%	0	0,00%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00%	7	46,67%	8	53,33%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	20,00%	2	13,33%	10	66,67%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	6,67%	6	40,00%	8	53,33%

11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	40,00%	9	60,00%	0	0,00%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	60,00%	5	33,33%	1	6,67%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	73,33%	4	26,67%	0	0,00%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	80,00%	3	20,00%	0	0,00%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	60,00%	6	40,00%	0	0,00%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	46,67%	8	53,33%	0	0,00%
T O T A L		108	45,00%	94	39,17%	38	15,83%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del
Colegio Nocturno “Salamanca”
Elaboración: Jimena Orellana

En general, las respuestas de los profesores a las preguntas de la encuesta contenida en la Tabla No. 18: “*Resultados de la encuesta a docentes*”, son positivas, si se hace equivalente este término a la categoría “*siempre*” utilizada (45%); las respuestas intermedias (“*a veces*”), alcanzan el 39,17%; y , las negativas (“*nunca*”), el 15,83%.

Si se analizan las preguntas de manera individual, se encuentra que, las dos primeras se refieren a la conceptualización del docente – líder, como la persona capaz de cuestionar y transformar el sistema educativo; por tanto, para entender los resultados aparentemente contradictorios de las dos preguntas, es necesario sumar las respuestas del mismo tipo: si el docente cuestionador solo es aceptado totalmente por uno de los encuestados, cuando se especifica que el cambio e innovación es en el sistema escolar, las respuestas totalmente positivas suben a poco más del 50% y superan a los indecisos.

En cualquier caso, sí se puede detectar cierta típica resistencia al cambio, que es esperable en determinados gremios docentes; más aun, si en el caso de este Colegio, la mayoría de los profesores tienen más de 40 años edad.

Este primer hallazgo del análisis de la encuesta a docentes se confirma con el resultado de la pregunta 5, en la cual, según criterio de los docentes solo la tercera parte de los padres de familia, no se opondrían a un cambio en el sistema educativo del Colegio. Más aun en la pregunta 8, que averigua sobre la resistencia a estos cambios entre los propios docentes y directivos del Colegio, casi la mitad se muestran indecisos (“a veces”). La posibilidad de revertir esta situación podría insinuarse en el resultado de la pregunta 6, donde el 60% de los encuestados sostiene de manera total (“siempre”), la importancia del trabajo en equipo para viabilizar cambios en los métodos de enseñanza.

La pregunta 3 que hace referencia a la gerencia de la institución como promotora de ambientes de aprendizaje agradables y seguros, tiene un resultado preocupante: solo el 53% de los encuestados responden de manera totalmente positiva, y la preocupación se explica porque este es un elemento “sine qua non” para el proceso de aprendizaje.

También llama la atención que tan solo el 47% de los docentes encuestados reconozca de manera frontal la importancia de la investigación educativa para que la institución alcance sus metas (pregunta 4); situación que refleja una de las deficiencias fundamentales de la educación ecuatoriana, precisamente la ausencia de una cultura de investigación y de evaluación.

Donde existe un mayor consenso es en la pregunta 7 que averigua sobre la importancia de los valores en la formación integral del estudiante (93% de “siempre”); lamentablemente, cuando la pregunta 16 inquiriere respecto de la práctica de estos valores en la toma de decisiones, solo 47% está seguro, el resto están en el grupo de indecisos (“a veces”).

Uno de los valores en el que parecería haber mayor deficiencia es el referido a la “*integración al grupo*” y a la “*solidaridad*”, como se averigua en la pregunta 9 de la encuesta. La respuesta no es alentadora, las dos terceras partes de los encuestados sostienen que “*nunca*” se sintieron integrados. No obstante, en la pregunta 15, se plantea claramente una salida a esta situación, a través de actividades de integración deportivas y socioculturales con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. En este último caso, las respuestas totalmente positivas suben al 60% y los indecisos están en el restante 40% (no hay respuestas de “*nunca*”).

Las preguntas que van del 10 al 14, se refieren específicamente al liderazgo de los directivos del Colegio, y muy especialmente del Rector. Las respuestas son dispersas y en algunos casos contradictorias; sin embargo, el 73 y 80% de los encuestados reconocen el liderazgo de los directivos en las áreas académica y administrativo - financiera (sin respuestas de nunca); en incluso, un 60% de encuestados se declaran “*siempre*” comprometidos con las decisiones del Rector, y un 33% dicen que, “*a veces*”.

Lo curioso es que, solo un 40% de los encuestados reconocen totalmente (“*siempre*”) su “*admiración*” por las decisiones que toma el Rector y un 60% dicen que, “*a veces*”. Y, también un 40% señala en sus respuestas que “*a veces*”, existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector. Las preguntas obvias son, porque esa falta de admiración por las decisiones y si esa admiración es realmente necesaria; y, la otra pregunta es, cómo se resuelven los “*desacuerdos*” anotados.

En resumen se puede concluir que, sí existe un liderazgo por parte de las autoridades del Colegio y especialmente por parte del Rector; sin embargo de lo cual, se requiere fortalecer ese liderazgo, seguramente mediante actividades de integración.

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes

TABLA No. 19**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	7	33,33%	13	61,90%	1	4,76%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	4,76%	18	85,71%	2	9,52%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	33,33%	13	61,90%	1	4,76%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	9,52%	14	66,67%	5	23,81%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	42,86%	7	33,33%	5	23,81%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	28,57%	7	33,33%	8	38,10%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	9,52%	14	66,67%	5	23,81%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	38,10%	9	42,86%	4	19,05%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4,76%	17	80,95%	3	14,29%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	42,86%	10	47,62%	2	9,52%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	13	61,90%	7	33,33%	1	4,76%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	38,10%	12	57,14%	1	4,76%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	38,10%	10	47,62%	3	14,29%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	42,86%	9	42,86%	3	14,29%

	T O T A L	90	30,61%	160	54,42%	44	14,97%
--	------------------	----	--------	-----	--------	----	--------

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio
Nocturno "Salamanca"
Elaboración: Jimena Orellana

Respecto a las encuestas llenadas por los estudiantes, contenidas en la Tabla No. 19, comienza por llamar la atención el hecho de que, casi el 55% de las respuestas se encasillan en un cómodo y poco comprometido "a veces", y un preocupante 15% en el "nunca"; aunque, en este último caso, el comportamiento de las encuestas de los docentes, fue prácticamente similar: 15,83%.

De manera específica, las dos primeras preguntas tienen que ver con la capacidad que tienen las autoridades de escuchar a los estudiantes, de receptar sus opiniones; los resultados no son alentadores. Las respuestas se sitúan en el "a veces", entre el 62 y el 86%, lo que indica que, será necesario trabajar mucho en este aspecto, por medio de cambios urgentes en las actitudes de autoridades y docentes con respecto a los alumnos.

En esta misma línea van las preguntas 9 y 10, pero en relación a los docentes. El 81% de los estudiantes dicen que los profesores "a veces" se interesan por sus problemas; y solamente el 43% reconocen que siempre tienen la oportunidad de opinar en clases.

Las respuestas de los estudiantes a la pregunta 3, puede darnos una pista, cuando averigua sobre la utilización del *"liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el ambiente escolar"*. La tercera parte de los encuestados opina que *"siempre"*, y casi todo el resto, que *"a veces"*. Se podría colegir, que el problema se ha tratado de resolver precisamente por esta línea conductista.

Las respuestas de los estudiantes a las preguntas 11 y 12, siguen la misma línea de las últimas interpretaciones que se han realizado. En efecto, en la 11, dos de cada tres estudiantes sostienen que *"siempre"* es el profesor *"el que decide que se hace en clase"*, y el resto cree que es *"a veces"*.

Y en la pregunta doce, que averigua sobre el trabajo en equipo con la participación de todos los actores de la clase, solo uno de cada tres estudiantes encuestados opina que “*siempre*”, el resto cree que es un método que se utiliza “*a veces*” o “*nunca*”.

Siguiendo esta línea de análisis, las demás preguntas tienen relación con el tema clave de la “*innovación*”; a este tema se refieren las preguntas 4, 5, 7, 8. Los resultados de las respuestas de los estudiantes son bastante coherentes y se van por el cómodo “*a veces*”, pero que, por contexto, demuestran su insatisfacción con respecto al manejo de la innovación en las clases.

Incluso cuando la pregunta se construye en positivo, y se inquires sobre “*si en las clases se espera que todas las cosas se hagan de la misma forma y en el mismo tiempo*” (vale decir, sin dar posibilidades a que algún o algunos estudiantes encuentren otra forma de hacerlas), es la única pregunta en la cual el “*siempre*” adquiere una mayoría relativa del 43%.

Finalmente, respecto a la opinión de los estudiantes sobre la motivación en “*valores y virtudes*” que los profesores deben desarrollar frente a sus alumnos, los resultados de las preguntas 6 y 14 dan una luz.

En la primera de ellas, solo el 29% de los encuestados señalan respuestas de “*siempre*”, el 33% dice que, “*a veces*”, y el 38% sostiene que “*nunca*”. La situación mejora algo en la última pregunta, que hace referencia a la enseñanza (más adecuado sería el término de “*transmisión*”) de estos valores mediante el ejemplo. El 42% dice que “*siempre*”, y un porcentaje similar señala que, “*a veces*”; solo el 14% sostiene que, “*nunca*”.

Hay una pregunta en la encuesta, la 13, que busca la opinión de los estudiantes respecto de, si sus profesores “*se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades*”; las respuestas, marcadamente concentradas en el “*a veces*”, con el 48% y en el “*siempre*” situado en el 38%, nos habla de una situación que puedes ser

más real que las opiniones vertidas por los propios docentes y que fue analizada más arriba.

4.2.4 De la encuesta a los Padres de Familia

Se ha explicado anteriormente que, por ser el Colegio “Salamanca” un plantel nocturno, al que asisten estudiantes mayormente adultos y que tienen independencia económica con respecto a sus respectivas familias de origen, la encuesta a los padres de familia carece de relevancia. Inclusive, en el caso de hubiese sido posible realizarla, los resultados no solo no contribuirían a los objetivos del presente trabajo de investigación, sino que, probablemente los confundirían por tratarse de personas que prácticamente nada tienen que ver ni conocen las actividades educativas de la institución.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

MATRIZ No. 3

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
	f	%	f	%
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100,00%	0	0,00%
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0,00%	3	100,00%
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	66,67%	1	33,33%
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	66,67%	1	33,33%

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0,00%	3	100,00%
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	66,67%	1	33,33%
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33,33%	2	66,67%
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	66,67%	1	33,33%
T O T A L	12	50,00%	12	50,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno “Salamanca”

Elaboración: Jimena Orellana

Con respecto a las entrevistas a los Directivos del Colegio “Salamanca”, contenida en esta última Matriz, cabe notar en primer lugar que, las “respuestas positivas” y las “respuestas débiles”, registran un empate exacto, 50 a 50%; lo que podría interpretarse como una clara dicotomía en los enfoques de gestión del establecimiento, más que, como una diferencia de criterios sobre aspectos claves que abordan en la entrevista, entre ellos, la comunicación, el liderazgo y los valores.

4.2.6 Resumen de problemas, causas y efectos

MATRIZ No. 4**DE PROBLEMÁTICAS**

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Ausencia de líderes docentes y estudiantiles	1.1 Excesiva influencia del Rector en todas las actividades del Colegio	1.1.1 Concentración del poder
	1.2 Ausencia de programas de formación de líderes	1.2.1 Limitada generación de programas de innovación en todas las áreas
	1.3 Poca participación de los actores de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones	1.3.1 Limitada promoción del desarrollo profesional de los docentes
Problema 2: No existe promoción de una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico y de promoción de la práctica de valores éticos en la toma de decisiones	2.1 No se difunde ni hay capacitación en la cultura de evaluación	2.1.1 En general, no se evalúan los resultados de los programas educativos
	2.2 Poca difusión y capacitación en la práctica de valores éticos en la toma de decisiones	2.2.1 En muchas decisiones no prima el criterio del mejoramiento de la calidad de la oferta educativa
	2.3 Contaminación de la cultura de la "viveza criolla y de la mediocridad" de ciertos estamentos sociales en la comunidad educativa	2.3.1 En la sociedad en general, persiste la corrupción y el sistema educativo no realiza aportes significativos para su prevención y control.
Problema 3: Deficiencia de ambientes de aprendizaje agradables y seguros	3.1 El problema no está debidamente concienciado en la comunidad educativa	3.1.1 No se están tomando las acciones necesarias para mejorar los ambientes de aprendizaje
	3.2 No se ha logrado consolidar una cultura de escuchar los problemas de los estudiantes y dar importancia a sus planteamientos	3.2.1 El estudiante, en muchos casos, no se siente como el centro de las actividades del establecimiento
	3.3 Limitaciones presupuestarias para mejorar la infraestructura educativa	3.3.1 El ambiente en muchos Colegios Fiscales no es el mejor para el proceso educativo.

Problema 4: Muy pocos programas y actividades de integración entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, a través de actividades deportivas y socioculturales	4.1 En general, estos programas y actividades no son considerados como importantes.	4.1.1 No se planifican suficientes programas y actividades d este tipo.
	4.2 La creencia equivocada de que, como es un Colegio Nocturno, estas actividades son difíciles de ejecutar o no son importantes para estudiantes que trabajan todo el día.	4.2.1 No se genera un ambiente de comunicación abierta, cordialidad y solidaridad entre todos los miembros de la comunidad educativa
	4.3 Cierta tendencia de muchos docentes a trabajar de manera autónoma o aislada	4.3.1 No se propicia la integración entre las cátedras para programas de investigación y de vinculación con la colectividad.
Problema 5: Ausencia de programas de promoción de la comunicación entre autoridades, docentes y alumnos y de estrategias que favorezcan la innovación y la creatividad de estudiantes y profesores	5.1 Modelos educativos y pedagógicos obsoletos, que no propician o no estimulan la creatividad e innovación entre profesores y estudiantes.	5.1.1 Ausencia de nuevas ideas y de investigaciones para el desarrollo del país.
	5.2 Poca comprensión respecto del papel fundamental de los programas de comunicación para promover ambientes de trabajo educativo saludables	5.2.1 Incomunicación, o peor aun, recepción y decodificación falsa o distorsionada de mensajes, entre los miembros de la comunidad educativa.
	5.3 Baja autoestima respecto de los valores propios del país y de la capacidad de generación de ideas y proyectos científico-tecnológicos por parte de los ecuatorianos.	5.3.1 Graves dificultades para que el país cumpla el principio constitucional de la soberanía en la producción científica y tecnológica.

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nocturno “Salamanca”

Elaboración: Jimena Orellana

5. DISCUSIÓN

Iniciando con el análisis de la encuesta a los Directivos del Colegio “Salamanca”, es necesario recordar la primera definición de gestión educativa que fue anotada en el Marco Teórico del presente trabajo de investigación: “...es un proceso de construcción y de dirección de los sentidos u orientaciones de las unidades de educación, que pretende rebasar lo administrativo y lo simplemente normativo” (pág. 6). La pregunta obvia es: ¿si la actual gestión del plantel construye esa dirección, si lo hace colectivamente y si rebasa los aspectos puramente normativos o formales?

Si se toman como base los resultados de las encuestas, las respuestas a estas preguntas no resultan tan evidentes. Es claro, en primer lugar que, a pesar del innegable peso del liderazgo por parte del Rector, sí se puede constatar una gestión grupal, especialmente a través de los Coordinadores de Áreas y grupos de trabajo; sin embargo, la construcción de direcciones para el desarrollo del plantel ya no es tan clara y solo puede observarse directamente en el día a día del Colegio; aunque, ya quedó anotado en capítulos anteriores de esta investigación, que las normas datan de los años 2002 y 2003 y el plan estratégico no ha sido actualizado desde ese año.

Es interesante en este punto que, cuando se averigua en la Tabla No. 7, respecto de si las tareas de los directivos se encuentran descritas en el Manual de Normas (“Reglamento de Régimen Interno” del Colegio), todos responden positivamente; evidenciando que sí conocen este instrumento. Por tanto, se puede colegir, como se ha planteado en los capítulos anteriores, que la normativa del plantel, al contrario de lo que generalmente se espera, si constituye un instrumento idóneo para el cambio, a través del fomento de la gestión de liderazgo y valores.

Siguiendo esta línea de análisis surge una nueva pregunta: ¿A dónde debe orientarse el cambio propuesto?; y, en este punto el Marco Teórico recoge dos vertientes contrapuestas de la gestión educativa. Por un lado (autores argentinos), aquellos que sostienen que la gestión educativa se dirige a la construcción de un proceso de transformación de la educación, como una de las bases más importantes del

denominado “estado de bienestar”; en tanto que, otro enfoque (autores colombianos) relacionan el concepto de gestión educativa con la autonomía de cada institución y con la responsabilidad de formar integralmente al estudiante y prepararlo para la vida y para el campo laboral; debiendo notarse que, esa autonomía le da a cada establecimiento educativo la posibilidad de no seguir las líneas oficiales de gestión.

Surge, entonces, la pregunta obvia, en el caso concreto del Colegio “Salamanca” cuál de estas líneas de gestión educativa es la que se impone. La Tabla No. 10 de los resultados, inquiere sobre ¿qué es lo que promueve la gestión y el liderazgo de este Centro educativo? Dadas las alternativas de respuesta, los directivos se inclinan por la “*excelencia académica*”, lo que es esperable. Sin embargo, un porcentaje significativo (66,67%) señalan la “*vivencia de valores institucionales y personales*”; y si esta alternativa se relaciona con los lineamientos de transformacionales del citado Plan Educativo Institucional (PEI), se puede plantear que el Colegio se inclina por el primero de los modelos de gestión antes mencionados, vale decir, el “*transformacional*”.

Pero, esta transformación pasa por la capacitación a los docentes, lo que con seguridad incrementaría su capacidad de liderazgo; y el mismo porcentaje de directivos (66,67%) se pronuncia por esta opción, como resultado de la gestión del Colegio. No obstante, el hecho de que, siendo esta capacitación una actividad establecida por Ley, el no haber alcanzado un porcentaje del 100% de las respuestas, indica que, será indispensable incluir en el Plan de Mejoras, programas y actividades que promuevan este desarrollo profesional de los docentes, como una de las estrategias más idóneas para lograr el cambio propuesto en el Modelo Educativo del Colegio, lo cual incrementará la calidad de la educación, que es el objetivo superior.

Incluso los resultados de la encuesta a directivos, en la Tabla No. 12, donde se pregunta sobre los mecanismos para *mejorar el desempeño y progreso de la institución*, proporciona un primer lineamiento para orientar esta capacitación: el 100% de los consultados se inclina por “*el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber que les falta mejorar*”. Lo cual, a su vez, favorecería la gestión de liderazgo a nivel de los docentes, por el

hecho que, una de las primeras características del líder es su conocimiento sobre la institución a liderar.

Este último punto introduce la discusión en el tema del liderazgo; y, aquí hay varios resultados de las encuestas que deben ser contrastados con lo expresado en “Marco Lógico”. De la frondosa literatura sobre “líder” y “liderazgo”, se pueden tomar tres elementos como claves: “1) *una persona que ejerce una influencia*; 2) *un grupo de personas que están listas a seguirlo*; y, 3) *una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno*” (UTPL, 2010: 16).

Comenzando por el último elemento, se debe preguntar ahora, ¿cuáles son esas motivaciones? Si se plantea que una de esas motivaciones podría ser la participación en las decisiones, ya que en el caso de cualquier institución de educación, el nivel cultural de los miembros del grupo se entiende como alto y existe un claro espíritu de que quien dirige, o lidera, lo hace entre pares; por tanto, las respuestas a la pregunta de la Tabla No. 8, sobre el “*respeto y consenso en la toma de decisiones*” da una luz al respecto: las dos terceras partes de los encuestados responden que no.

Es necesario, entonces recurrir a las respuestas a la pregunta de la Tabla No. 9, referente a: “*resolución de conflictos... y delegación en la toma de decisiones a un grupo de colaboradores*”. El 100% de consultados responde que sí. Las respuestas parecen contradictorias a las anteriores; sin embargo, se podría interpretar que, la delegación en la toma de decisiones, se da cuando hay conflictos, pero no cuando se trata de aspectos relacionados con el desarrollo del Colegio. A la misma conclusión se podría llegar con las respuestas a la pregunta de la Tabla No. 14 (“*Actividades del Equipo Educativo y Junta de Profesores*”), en la cual, la mayoría se inclina por la alternativa de: “*Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos*” . Aunque otras alternativas también recibieron similar aprobación.

Resulta oportuno en el contexto de esta discusión, contrastar las respuestas a la pregunta de la Tabla No. 15, referente a las actividades de los Departamentos

Didácticos del Colegio. El 100% de los encuestados consideran entre las actividades fundamentales: *“Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución”*; además de las rutinarias de este tipo de Departamentos. La intencionalidad parece clara; el liderazgo que ejerce el Director del Colegio no sería “incondicional”, en los términos que Ortiz Ocaña (autor citado en el marco teórico), como uno de los *“requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico”*.

En otras palabras, el liderazgo del Director, de alguna manera está condicionado a permitir e incluso impulsar la participación de otros directivos y docentes en el proceso de cambio en el que está empeñada toda la comunidad educativa. Esta situación se inscribe en uno de los conceptos de liderazgo educativo del autor citado: *“El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico”* (<http://www.monografias.com/trabajos18/inteligencia-y-liderazgo/inteligencia-y-liderazgo.shtml>; 31-01-2012; 10:00)

Pero, tiene mayor interés que, según este autor, otro requerimiento metodológico para ejercer el liderazgo pedagógico, es la *“necesidad de cambios”*; y en el Colegio materia de esta investigación ese es precisamente la “bandera de lucha” y mayor justificación del liderazgo ejercido por el Director. Por tanto, en este caso, resulta discutible la característica más comúnmente observada en las definiciones de líder y liderazgo; vale decir, la capacidad de influir sobre un grupo y convertirlos en “seguidores”, como también se analizó en el capítulo de Marco Teórico.

Más correcto sería calificar al liderazgo del Colegio como *“transformacional”*, en la clasificación de Guillén (Guillén, 2006, 172), de acuerdo a la descripción de líder que consta en el Marco Teórico (*“es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación, de cambio...”*); pero, completando con la definición de la naturaleza de este liderazgo que, según la clasificación propuesta por el mismo autor, correspondería a un *“modelo cognitivo”*; el cual deja afuera a otras “naturalezas”, como la *“comportamental y de estilos”*, la *“situacional”* y, sobre todo, la de *“rasgos y*

carismático”, que suele considerarse como la más frecuente y, según muchos autores, la única.

Con el objeto de tratar de aclarar esta cuestión, se puede recurrir a las respuestas a la pregunta de la Tabla No. 11, referente a las *“habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución”*. La mayoría de estas respuestas se dirigen a que este liderazgo se adquiere por medio de la experiencia; y, solo la minoría habla de cualidades innatas o de estudios sobre el tema; lo que insinúa que, en el caso del Colegio investigado, si bien en la actualidad no parece discutirse el liderazgo del Rector, con el tiempo, otros docentes podría alcanzar también ese liderazgo, adoptando como “plataforma de lanzamiento”, la antes citada necesidad de un cambio, como está descrito en los documentos técnico – educativos del plantel.

Por otra parte, la Tabla No. 15, sobre las actividades de los Departamentos Didácticos del Colegio, tiene otras respuestas que enfocan la situación en análisis desde el ángulo del desarrollo de las funciones académicas o pedagógicas de la Institución. Efectivamente, como quedó anotado en el capítulo correspondiente de esta investigación, “... resalta el buen cumplimiento (“sí”), de ocho de las funciones investigadas, a excepción (“no”) de solo tres de ellas: *“Mantener actualizada la metodología”*, *“Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros”*, y *“Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología”*.

Claramente, estos puntos que, en el Proyecto Educativo Institucional del Colegio tienen una importancia clave para sustentar el cambio o transformación propuesta, son igualmente los puntos más débiles de la educación ecuatoriana en general; vale decir, la persistencia antihistórica de metodologías educativas que ya han sido superadas en otros países, incluso en los de menor desarrollo; la casi ausencia de investigación educativa; y la grave deficiencia de actividades de perfeccionamiento para los docentes. La mayor responsabilidad de quien ejerza el liderazgo en el Colegio, será precisamente superar esta situación de auténtico *“subdesarrollo educativo”*.

En la Tabla No. 17, que se refiere a los “*materiales utilizados para la planificación educativa*”, se puede encontrar esbozada la batería instrumental que podría utilizar la gestión del liderazgo del Colegio para alcanzar el cambio propuesto en el PEI. Es interesante notar que, la totalidad de los directivos apuntan a los Planes Estratégico y Operativo, seguramente con mayor énfasis en este último; lo que implica una construcción, al menos anual, de ese desarrollo o cambio.

Con respecto a las encuestas dirigidas a los docentes, es necesario recordar que, en el punto correspondiente del Marco Teórico de esta investigación, se señaló como cualidades del líder: su autoridad moral, su influencia sobre el grupo, y la capacidad para que lo sigan; la discusión en este punto gira alrededor de: ¿si el sistema de gestión propio del Colegio no solo favorece este liderazgo, sino su transmisión a los docentes; o simplemente corresponde a la necesidad de mantener la disciplina y un buen cumplimiento de las tareas encomendadas, como en cualquier institución, más aun en un ambiente de formación de estudiantes que están construyendo su madurez?

En primer lugar, es necesario apuntar que este sistema se contrapone al tipo de gobierno típico de la educación superior, donde las decisiones más importantes son tomadas por órganos colegiados elegidos mayormente por los propios docentes, dentro de un esquema de gestión fuertemente corporativista. Lo que, a su vez, reaviva la discusión respecto de la forma de elección y funciones de las autoridades en la educación primaria y media.

Pero más allá de esta discusión, en el caso concreto del Colegio “Salamanca”, se puede plantear, que si se acepta como premisa que, las personas que ejercen las funciones de Rector y Vicerrector poseen cualidades éticas y morales, la transmisión y construcción de valores al personal docente y administrativo, y especialmente a los estudiantes, podría ser más viable y efectiva; si se compara con la situación que es clásica en muchos de los gobiernos corporativos de las universidades.

Para precisar el alcance de esta premisa, se deben analizar las múltiples experiencias vividas en las universidades especialmente de los países en vías de desarrollo, en las

cuales las típicas disputas por el control de estos órganos colegiados superiores, suelen dejar sin piso cualquier discurso sobre valores éticos y morales, ya sea dirigido a los docentes y administrativos, como a los estudiantes con mucha mayor razón.

Para analizar estos planteamientos, es indispensable remitirse a los resultados de la Tabla No. 18 que resume las preguntas realizadas a una muestra representativa de docentes del Colegio “Salamanca”. En la primera pregunta, donde se inquiriere si el “docente – líder debe tener la habilidad para cuestionar las órdenes existentes”; solo el 6,67% de los encuestados da una respuesta totalmente positiva. Pero, cuando en la segunda pregunta se redefine la función de este docente – líder *“a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización”*, las respuestas totalmente positivas suben al 53,33%.

Esta aparente contradicción puede ser entendida a la luz de la investigación reseñada en el Marco Teórico de los Docentes – Investigadores de la Universidad de Zacatecas (México); quienes, a nivel de las instituciones educativas, señalan la existencia de dos tipos de liderazgo: el *“Instructivo”*, aplicable a *“directores, considerados líderes instructivos, cuyo cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz; incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces...”*.

Y el *“transformacional”*, que es un liderazgo educacional *“erigido bajo un esquema visionario, carismático, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Un nuevo liderazgo, en el que en lugar de acentuar la dimensión e influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en el ejercicio de hacer cumplir la misión, visión, valores y objetivos, trabajados y compartidos con los miembros de la institución...”*. Parece evidente que, los docentes del Colegio tienden a concebir este último como el liderazgo que debería existir en el plantel; por lo cual no cabe en este esquema un docente – líder puramente cuestionador de las decisiones que toman las autoridades, sino que se comprometa y tenga participación activa en el cambio propuesto en los documentos técnicos del Colegio reseñados en la presente investigación.

Las respuestas a las preguntas del 10 al 14 de la encuesta a los docentes, diseccionan esta posición de los profesores del Colegio, en análisis; curiosamente los porcentajes de respuestas totalmente afirmativas es creciente siguiendo la misma secuencia de las preguntas: en la No. 10, se inquiriere respecto de los desacuerdos con los Director del plantel, el porcentaje solo alcanza el 6,67%. Luego en la No. 11, se pregunta sobre la admiración que tienen los profesores a este liderazgo del Director, el porcentaje sube al 40%, que puede considerarse como aceptable.

En la pregunta No. 12, se averigua sobre el compromiso de los profesores con las decisiones del Director, el porcentaje sube al 60%, lo que ya se puede considerar un buen logro del liderazgo de esta autoridad. En las preguntas Nos. 13 y 14 se busca el criterio de los mismos docentes respecto del *“liderazgo y gestión (del Director) en el área académica y luego en el área administrativo – financiera”*; las respuestas totalmente positivas van del 73,33% al 80%.

En resumen, se confirma el liderazgo del Director del Colegio, pero condicionado a la ejecución de un proceso de cambio y transformación de la institución, en el que los docentes están comprometidos con la línea de esta autoridad, claramente descritos en el Proyecto Educativo Institucional, y especialmente en el Modelo Educativo; y que constituirá el mecanismo más idóneo para gestionar nuevos liderazgos en la comunidad académica.

No obstante, y a pesar de todas las buenas intenciones de los directivos del Colegio para ejercer un *“liderazgo transformacional”*, al momento de la concreción se pueden observar dificultades; como se colige de las respuestas a las preguntas Nos. 4, 5, 6 y 8 de la encuesta a los docentes. Se busco el criterio respecto a dos concreciones claves: la primera referente a la construcción de *“ambientes de aprendizaje agradables, armónicos, seguros y estimulantes para los alumnos”*, y el segundo, que tiene que ver con los cambios e innovaciones en los métodos de enseñanza. Las respuestas totalmente afirmativas en el primer caso no llegan al 50%, y en el segundo alcanzan el 60%; valores que deberían ser mucho más altos para poder hablar de un liderazgo fuerte y de gran influencia en los *“seguidores”*.

En la situación descrita juega un importante papel la denominada “resistencia al cambio”, que en los mismos docentes se acerca al 50%, y que confirmaría el planteamiento anterior sobre las limitaciones del liderazgo en el Colegio.

Sin embargo, otro factor muy importante a considerar en la situación que se discute, es el tema de la gestión de valores. Mientras en las respuestas a la pregunta No. 7 de la encuesta a docentes, la casi totalidad de los encuestados reconoce que la enseñanza de valores es el eje transversal de la educación que se imparte a los estudiantes; en la pregunta No. 16, menos del 50% afirman de manera total que “*los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores*”. Lo que puede constituir la clave para explicar la falta de fuerza antes planteada en el liderazgo del Colegio.

Si se revisa el Marco Teórico de la presente investigación en el capítulo referido a los valores y la educación (págs. 35 – 40), se encuentra el planteamiento y justificación de **siete valores**, que podrían constituir la base de esta enseñanza, no solo en una cátedra determinada, sino, lo que es más importante, deberían incorporarse y transfundirse al aprendizaje de todas las asignaturas que se desarrollan en el plantel.

Estos siete valores se resumen en: *derecho no solo a la vida, sino a una vida digna; derecho a un desarrollo integral y equitativo para todos*, en concordancia con sus capacidades y habilidades; *derecho a la felicidad*, fuertemente relacionado con el derecho a la seguridad, al afecto y cariño de sus congéneres; *derecho a convivir en paz*, en un mundo donde se acepten y respeten las diferencias de formas de pensar y las preferencias de todo tipo; el *valor de la solidaridad*, que puede llegar en sus estadios más altos a la *fraternidad*; el *valor del trabajo*, como la mejor y probablemente la única forma de crecimiento y perfeccionamiento del ser humano, y la vía insustituible para el progreso de la sociedad como conjunto; y el *valor de la recreación, que por principio y antonomasia, debe ser sana*.

La pregunta que se impone de inmediato es, ¿si los valores planteados en este análisis teórico, son los que impulsa el Colegio, no solo en de su normativa (PEI y Modelo Educativo), donde claramente están inmersos; sino, en la práctica de gestión

académica de los directivos y en el proceso de transmisión del conocimiento y de generación de competencias y habilidades en los estudiantes, por parte de los docentes?

Para responder a esta pregunta, es necesario recurrir a la encuesta que se aplicó a los estudiantes.

En general, los estudiantes se muestran escépticos respecto a la metodología de transmisión de valores, como claramente se expresa en la pregunta No. 6 (“motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”), cuyas respuestas totalmente positivas no alcanzan el 30%. Y cuando se inquiriere sobre la práctica, por parte de docentes y directivos, del valor de escuchar las opiniones y problemas de los estudiantes y de dar oportunidades de participación en clase (preguntas Nos. 1, 2, 9, 10, 11), los porcentajes de respuestas positivas oscilan entre el 4,76% y el 42,86%; y solo suben al 61,9%, cuando se pregunta respecto a “*es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase*”. Panorama que no es alentador respecto a la transmisión de valores.

Esto último ratifica la necesidad de cambio de actitud de directivos y docentes con respecto a los estudiantes, que parece ser generalizada en la educación ecuatoriana; pero, aquí cabe preguntarse ¿si este problema va más allá de un problema actitudinal o generacional como insinúan algunos “educadores”; y va a cuestionar las bases mismas de los modelos educativo y pedagógico (mejor, “andragógico” en este caso), que son comunes en la educación en nuestro país? En suma, no parece que los modelos educativos predominantes se orienten al desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes ni a la transmisión efectiva de valores.

Por último, la encuesta dirigida a los estudiantes averigua sobre la innovación en los métodos y componentes educativos, en las preguntas Nos. 4, 5, 7 y 8. Las respuestas totalmente positivas varían entre el 9,52% y el 42,86%; vale decir muestran la inconformidad de los estudiantes, que perciben desde su propia experiencia uno de los problemas más graves que afectan a todo el Sistema de Educación del Ecuador en

todos sus niveles; lo que se podría definir como una grave falta de soberanía en la producción de conocimientos y tecnologías, siguiendo la línea conceptual de la Constitución de la República del 2008, como uno de los principios fundamentales de la educación ecuatoriana.

El problema va mucho más allá del liderazgo de los actuales directivos de la educación y de las actitudes de los profesores, para centrarse en los modelos educativos y pedagógicos prevalentes en el país que, desde hace varias décadas; los cuales hasta la presente no han logrado seguir el ritmo de desarrollo, cada vez más rápido, de los cambios históricos, políticos, sociales y económicos que han provocado la transformación más importante que ha vivido la humanidad en toda su historia.

Se han ensayado en el Ecuador diversos proyectos de innovación de la educación; los cuales, no obstante sus buenas intenciones, han carecido de los instrumentos necesarios para llevar a la práctica diaria de las clases y, en general, de las actividades académicas, estrategias que estimulen la creatividad de profesores y estudiantes y favorezcan la implementación de ideas nuevas.

Se podría plantear que es urgente volver a la práctica de los valores fundamentales de la educación, uno de los cuales es la transformación del ser humano, para que pueda alcanzar y practicar en el día a día, los valores que se han expuesto en el Marco Teórico de este trabajo de investigación.

Con respecto a las entrevistas a los directivos, solo corroboran los resultados de los análisis realizados anteriormente a la luz del Marco Teórico del presente trabajo de investigación.

En efecto, la primera pregunta relacionada con las “*diferencias entre información y comunicación*”, no trae novedades. Los directivos son técnicos capacitados que conocen bien esa diferencia y la plasman en sus respuestas. Probablemente sea destacable que, todos miran a la comunicación como un instrumento para llegar a un acuerdo, o al menos intercambiar formas de pensar; lo que puede constituir un factor

favorable a un cambio en el liderazgo del Colegio y facilitará la transmisión del mismo a docentes y estudiantes.

Con relación a la pregunta 2, que inquiere respecto a si los “*reglamentos del Colegio propicia tareas de liderazgo*”, las respuestas se pueden considerar todas débiles; por el hecho de que resulta difícil definir qué aspectos normativos tienen esta característica, ante lo cual, las contestaciones tenían que ser generales sin arriesgar una especificación. Por otro lado, ya se ha analizado en los capítulos de fundamentación teórica de esta tesis, lo discutible y complejo que puede ser impulsar liderazgos de cualquier tipo a través de reglamentaciones, por bien intencionadas que estas sean.

Las preguntas 4 y 5, que también se refieren al liderazgo educativo, proporcionan importantes elementos para la discusión que se plantea. En efecto, en la primera de ellas cuando se averigua sobre las “*características de un líder educativo*”, las respuestas son muy positivas sobre el “deber ser” (“democrático, creativo, visionario, negociador, solucionador, etc.).

Pero, cuando en la pregunta 5, se concreta estas características a las condiciones reales del Colegio, las respuestas se debilitan rápidamente; aquí, el líder, como característica general, debe ser “democrático”; lo que podría ir en la misma línea de un planteamiento anterior de la presente investigación; en el sentido de que, incluso el reconocido liderazgo del Rector del Colegio, se fundamentaría en un proyecto de cambio compartido por toda la comunidad educativa.

Una interesante orientación o pista para aclarar estos puntos sobre liderazgo en el Colegio, se encuentra en la pregunta 3, donde se averigua sobre la “*manera de resolver un conflicto entre la dirección y el profesorado*”. Las respuestas van por el lado del diálogo, con cierta firmeza no total; pero, precisamente, no se hace referencia al papel del líder para resolver estos conflictos.

Las tres últimas preguntas tienen relación con los valores y antivalores presentes en la centro educativo; y, el tratamiento del tema es bastante similar a lo analizado para el

caso del liderazgo. Cuando en la pregunta 6 se averigua respecto a los valores que se desarrollan o se pretenden desarrollar en el Colegio, dos de los tres directivos tienen respuestas muy positivas (honestidad, solidaridad, responsabilidad, tolerancia, etc.); pero cuando la pregunta se concreta para la situación real del Colegio, el entusiasmo decae, y solo una respuesta se puede considerar realmente positiva, en tanto que las otras dos serían débiles o genéricas (como por ejemplo, “*valores humanos*”; donde cabe preguntarse ¿cuáles?, en el contexto del relativismo postmodernista).

La pregunta No. 8, averigua sobre antivalores presentes en la institución. Dos directivos entrevistados sostienen que no existen, pero uno solo se atreve a afirmarlo; y el otro habla de “*egoísmo profesional*”, antivalor muy frecuente en todas las instituciones, públicas y privadas. También cabe la pregunta: ¿si no existen otros “antivalores”, entre los actores de la comunidad educativa “Salamanca”?

Finalmente, con relación al resumen de problemas del Colegio “Salamanca”, sus causas y sus efectos, en la Matriz No. 4, se resumen cinco problemas básicos en el área de gestión de liderazgo y valores del Colegio “Salamanca” :

1. Ausencia de líderes docentes y estudiantiles.
2. No existe promoción de una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico y de promoción de la práctica de valores éticos en la toma de decisiones.
3. Deficiencia de ambientes de aprendizaje, agradables y seguros.
4. Muy pocos programas y actividades de integración entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, a través de actividades deportivas y socioculturales.
5. Ausencia de programas de promoción de la comunicación entre autoridades, docentes y alumnos y de estrategias que favorezcan la innovación y la creatividad de estudiantes y profesores.

Estos cinco problemas constituyen un gran resumen de los análisis realizados sobre la situación actual del Colegio, tanto desde fuentes documentales, como a partir de las encuestas y entrevistas con actores claves.

Ahora es importante notar que, todos estos problemas están interrelacionados, y sus raíces más profundas son comunes. Se puede plantear entre estas últimas: en primer lugar, la ausencia, o al menos deficiencia de un proceso de gestión de liderazgo, que permita y fomente el apareamiento o la generación de nuevos líderes, tanto entre docentes como estudiantes; y, en segundo lugar, la falta de una práctica real y comprometida de los valores que debe poseer toda institución educativa.

Se había planteado anteriormente que, los problemas más graves para el desarrollo de la educación ecuatoriana en todos sus niveles, se relacionan fundamentalmente con la falta de capacitación y actualización de los docentes, y la grave deficiencia de innovaciones metodológicas y de contenidos en la enseñanza, lo que no propicia ni favorece el espíritu crítico e investigativo como sustento la creatividad de estudiantes y docentes. Pero, detrás de esta problemática se ubica la falta de valores claves, como la consciencia del *derecho a una vida digna* y el *derecho a un desarrollo integral y equitativo para todos*; valores que deben ser impulsados por el Sistema Nacional de Educación, por medio de la generación de los mecanismos técnicos y financieros indispensables para lograrlo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusión 1:

Existe un claro liderazgo por parte de las autoridades del Colegio y especialmente por parte del Rector; que no se ha extendido a otros actores de la comunidad educativa del Colegio.

Recomendación 1:

Fortalecer el liderazgo de las autoridades y del Rector, mediante actividades de integración de todos los actores de la comunidad educativa del Colegio Nacional Nocturno “Salamanca”.

6.2 Conclusión 2:

No se ha fomentado ni propiciado la formación de nuevos líderes a nivel de docentes y de estudiantes; lo que ha limitado notablemente la generación de nuevos programas y actividades en este Centro Educativo.

Recomendación 2:

6.2.1 Crear mecanismos concretos que fortalezcan, mejoren o amplíen la participación de los actores de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones del Colegio.

6.2.2 Diseñar y desarrollar programas de formación de líderes docentes y estudiantiles.

6.3 Conclusión 3:

Se han detectado serias deficiencias en los programas de capacitación y perfeccionamiento docente, como uno de los pilares para mantener e incrementar la calidad de la oferta educativa del Colegio.

Recomendación 3:

Promover el desarrollo profesional de los docentes, mediante programas de capacitación continua.

6.4 Conclusión 4:

No se ha propiciado de manera frontal la innovación de los métodos educativos en el desarrollo de los procesos académicos, limitándose la creatividad de docentes y de estudiantes.

Recomendación 4:

6.4.1 Actualizar los modelos educativos y pedagógicos del Colegio, así como, la metodología educativa utilizada, con el objeto de propicien los procesos de innovación y estimulen la creatividad y pensamiento crítico de profesores y estudiantes.

6.4.2 Promover y estimular la evaluación e investigación educativa.

6.4.3 Desarrollar e implementar mecanismos o estrategias que favorezcan la producción de programas y proyectos de innovación entre estudiantes y profesores.

6.5 Conclusión 5:

Falta de promoción de una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico y de promoción de la práctica de valores éticos en la toma de decisiones.

Recomendación 5:

Promover una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico; y diseñar y ejecutar un programa permanente de promoción de los valores éticos en todas las actividades del Colegio.

6.6 Conclusión 6:

Existen varias deficiencias en la infraestructura del Colegio, que afecta sensiblemente a los ambientes de aprendizaje.

Recomendación 6:

Promover y adecuar en la infraestructura del centro educativo la estructuración de ambientes de aprendizaje agradables y seguros.

6.7 Conclusión 7:

Ausencia de programas de promoción de una comunicación fluida y permanente entre autoridades, docentes y alumnos.

Recomendación 7:

- 6.7.1 Desarrollar programas de integración entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, a través de actividades deportivas y socioculturales.

- 6.7.2 Promover la comunicación fluida, permanente y desprejuiciada entre autoridades, docentes y alumnos (Proyecto: “El Colegio me escucha, me comprende, crea líderes y practica valores”).

6.8 Conclusión 8:

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Colegio está desactualizado y se requieren ajuste en su estructura orgánica y funcional para propiciar la gestión en liderazgo y valores.

Recomendación 8:

- 6.8.1 Elaborar y difundir un nuevo plan estratégico de desarrollo del Colegio, que oriente el desempeño y progreso de la institución.
- 6.8.2 Revisar y ajustar la estructura orgánica y funcional del Colegio, que contemple los cambios necesarios para dar soporte al cumplimiento de los objetivos de liderazgo y promoción de valores.
- 6.8.3 Constituir como el primer objetivo o misión del Colegio, la promoción de la práctica de valores éticos en la comunidad educativa y en toda la sociedad ecuatoriana.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO MIXTO “SALAMANCA”, CON ÉNFASIS EN DOCENTES Y ESTUDIANTES.

7.2 Justificación

Una vez que se ha realizado la investigación sobre el Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, los elementos obtenidos del diagnóstico y análisis de situación constituyen el fundamento para la proposición de un Plan de Mejoras, que precisamente establezca vías concretas de solución a la problemática detectada en el corto y mediano plazos.

El enfoque de esta investigación fue analizar la situación académica del Colegio desde la perspectiva del liderazgo y de los valores; por lo cual, cualquier solución que pretenda o se proponga para mejorar la situación descrita, debe caminar en ese sentido. En esta línea de pensamiento, es necesario recuperar la perspectiva del estudiante como centro del proceso educativo, lo que requiere, fundamentalmente, de docentes debidamente capacitados y con solidez en sus valores. Al tiempo que, se debe fomentar y propiciar la generación y/o ejercicio de la creatividad en profesores y estudiantes, dentro del marco del respeto a las ideas de todos; lo que implica contar con métodos educativos innovados permanentemente.

Por tanto, el proyecto que ahora se propone beneficiará a toda la comunidad educativa del Colegio, pero especialmente a estudiantes y docentes. Los directivos podrán

comprobar que los esfuerzos realizados hasta ahora pueden orientarse para lograr mejores resultados, con mayor satisfacción en su propio trabajo.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general:

Mejorar integralmente la gestión en liderazgo y valores, como base de un cambio positivo en la gestión educativa del Colegio “Salamanca”.

7.3.2 Objetivos específicos:

- Fortalecer el liderazgo de directivos, docentes y estudiantes, mediante actividades de comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa del Colegio Nacional Nocturno “Salamanca”.
- Promocionar la práctica de valores éticos en todas las actividades académicas o administrativas del Colegio, así como, la difusión de una cultura de crítica y autocritica en la evaluación de resultados del proceso académico.
- Propiciar la innovación de los métodos educativos en el desarrollo de los procesos académicos, que fomenten la creatividad y la generación de nuevas ideas entre los docentes y estudiantes, así como la recepción y apoyo a la concreción de estas ideas.

7.4 Actividades

7.4.1 Para cumplir el objetivo 1

- Organizar y ejecutar seminarios y talleres, con participación de directivos, docentes y estudiantes, para tratar temas relacionados con la realidad del país,

los problemas de la educación ecuatoriana y los problemas que atraviesa el Colegio.

- Propiciar la realización de eventos culturales y deportivos programados, un día en cada mes; además de, la “*Semana Anual de Unidad del Colegio*” (una en cada período académico); con la participación de todos los actores de la institución.
- Organizar, implementar y poner en funcionamiento una oficina de Bienestar Académico (al servicio de estudiantes y profesores). Este departamento estará dirigido por un Psicólogo o Trabajadora Social con experiencia en temas de educación y problemas de adultos; y contará con la presencia de delegados del claustro docente, cuando el caso lo amerite.

Resultados: directivos con sus liderazgo fortalecido, y aparecen nuevos líderes entre docentes y estudiantes, que propicien consensos y generen nuevas ideas y proyectos; han disminuido casi totalmente las quejas de los estudiantes por no ser escuchados y se han incrementado significativamente sus niveles de satisfacción.

Tiempo de ejecución: permanente, a lo largo de todo el período escolar.

7.4.2 Para cumplir el objetivo 2

- Organizar y ejecutar seminarios y talleres, con participación de directivos, docentes y estudiantes, sobre cómo aplicar los valores éticos y morales en las actividades del día a día, y en las decisiones académicas, administrativas y personales.
- Implantar el control social de los valores en la puntualidad de directivos, profesores y estudiantes, en la rendición de exámenes y en la elaboración de cualquier trabajo.
- Realizar reuniones de evaluación al finalizar cada período escolar, con la participación de directivos, profesores y estudiantes, con el objeto de analizar los logros, retrocesos y problemas que han presentado en el período que se acaba

de concluir; proponiendo soluciones alternativas para mejorar la situación o superar los problemas.

Resultados: en el ambiente del Colegio, la práctica de los valores se ha tornado algo común y socialmente exigido; se incrementa notablemente la calidad de la oferta educativa; el Colegio se convierte en ejemplo para otros establecimientos similares y para la sociedad.

Tiempo de ejecución: permanente, a lo largo de todo el período escolar.

7.4.3 Para cumplir el objetivo 3

- Redefinir los Modelos Educativo y Pedagógico del Colegio, orientándolos al fomento de la creatividad e innovación entre docentes y estudiantes; en el contexto de los nuevos paradigmas del siglo XXI.
- Diseñar, organizar, ejecutar y evaluar planes anuales de capacitación de los docentes, particularmente en áreas como la innovación curricular y metodológica, y el apoyo a la generación de nuevas ideas y proyectos por parte de los estudiantes.
- Establecer premios anuales a los mejores proyectos de innovación académica o técnica, para profesores y para estudiantes.

Resultados: disminuyen notablemente los índices de deserción y repitencia de períodos escolares; los nuevos proyectos definidos por estudiantes y profesores, abren nuevas iniciativas productivas o sociales; los estudiantes que egresan y se gradúan tienen acogida total en el mercado laboral, donde implementan cambios e innovaciones.

Tiempo de ejecución: permanente, a lo largo de todo el período escolar.

7.5 Localización y cobertura espacial

Este proyecto se localiza en el ámbito físico y geográfico del Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, ubicado en la Av. Naciones Unidas y Japón de la ciudad de Quito. Su cobertura espacial es la del Colegio; pero, se espera que sus impactos alcancen a otros establecimientos similares en todo el país y a la sociedad ecuatoriana, en general; en aspectos específicos de liderazgo, valores e innovación educativa y técnica.

7.6 Población Objetivo

La población objetivo está constituida por todos los actores de la comunidad educativa del Colegio “Salamanca”; vale decir, los 672 estudiantes actualmente matriculados en el Colegio, los alrededor de 80 profesores y 6 directivos. Además, las familias de estudiantes y docentes, y las instituciones o empresas en que los estudiantes laboran actualmente o laborarán en el futuro.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta y Presupuesto

Se trata de un proyecto que puede ser ejecutado con los actuales recursos de que dispone el Colegio, con la sola condición de que se tenga posibilidad de aprovechar la experticia en temas determinados de algunos directivos y docentes.

Por tanto, se describen, a modo de primera aproximación, los recursos necesarios para ejecutar cada uno de los objetivos planteados; en el entendido de que un mismo recurso puede ser utilizado para cumplir más de un objetivo.

Para la elaboración del presupuesto se han considerado valores reales de los siguientes tipos: humanos, tecnológicos, materiales, físicos, económicos y organizacionales.

Si bien las cifras monetarias son estimadas, parten de cálculos reales sobre los costos actuales de equipos y muebles, así como de lo que se requiere para realizar seminarios o talleres de capacitación, o para organizar y ejecutar un evento cultural o deportivo; naturalmente sobre cifras mínimas.

En cuanto a las líneas de gestión del financiamiento, se ha considerado un aporte del Colegio y un aporte voluntario de cada estudiante, por una sola vez en el año, que se ha calculado en \$10 dólares. Los dos aportes son casi iguales con respecto a su monto; entendiéndose que, en los años siguientes los aportes disminuirán porque ya se habría adquirido una pequeña infraestructura para el funcionamiento regular del proyecto.

El cuadro o tabla de presupuesto consta en la próxima página.

PROYECTO DE MEJORAS:

“Fortalecimiento integral del liderazgo y la práctica de valores en la comunidad educativa del Colegio Nacional Nocturno Mixto “Salamanca”, con énfasis en docentes y estudiantes”

PRESUPUESTO GENERAL (TODOS LOS OBJETIVOS)

PERÍODO: ENERO - DICIEMBRE 2013

ACTIVIDADES Y/O RUBROS PRESUPUESTARIOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO US \$	COSTO TOTAL US \$	% VERTICAL
<u>1. INGRESOS</u>					
1.1 Aportes del Colegio				5.000,00	42,66%
1.2 Aporte de los estudiantes				6.720,00	57,34%
TOTAL INGRESOS				11.720,00	100,00%
<u>2. EGRESOS</u>					
2.1 GASTOS DE INVERSIÓN					
2.1.1 MUEBLES DE OFICINA:					
- Escritorios	Unidad	2	200,00	400,00	3,43%
- Sillones	Unidad	2	150,00	300,00	2,57%
- Sillas	Unidad	4	30,00	120,00	1,03%
- Pizarra de tiza líquida	Unidad	2	100,00	200,00	1,71%
2.1.2 EQUIPOS DE OFICINA:					
- Computadoras	Unidad	2	750,00	1.500,00	12,85%
- Impresora	Unidad	2	150,00	300,00	2,57%
- Teléfono	Unidad	2	100,00	200,00	1,71%
2.1.3 DISEÑO E IMPRESIÓN DE MATERIAL PUBLICITARIO	Trípticos	1.000	0,25	250,00	2,14%
2.1.4 SEMINARIOS Y TALLERES	Eventos	12	450,00	5.400,00	46,27%
2.1.5 EVENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS	Eventos	10	200,00	2.000,00	17,14%
2.1.6 PREMIOS ANUALES A LA INNOVACIÓN	Premios	2	500,00	1.000,00	8,57%
SUBTOTAL GASTOS INVERSIÓN				11.670,00	100,00%
INGRESOS MENOS EGRESOS				50,00	

7.8 Cronograma

El cronograma de cumplimiento del proyecto se ha especificado para las actividades que apuntan al logro de cada uno de los objetivos propuestos. Sin embargo, es necesario entender que, aunque el presupuesto y la implementación del proyecto está calculado para un año o período académico, en realidad se trata de un proyecto que se transformará en un programa de ejecución permanente e institucionalizado, con el objeto de garantizar la sustentabilidad y sostenibilidad del mismo.

El Cronograma del proyecto consta en la siguiente página.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA (UTPL)
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

PROYECTO DE MEJORAS:
"FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES EN LA
COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO MIXTO "SALAMANCA".
CON ÉNFASIS EN DOCENTES Y ESTUDIANTES"

CRONOGRAMA POR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES
PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2012

OBJETIVOS / ACTIVIDADES	M E S E S											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. OBJETIVO 1: FORTALECER EL LIDERAZGO...												
ACTIVIDADES												
1.1 Organizar y ejecutar seminarios y talleres...												
1.2 Propiciar la realización de eventos culturales y deportivos...												
1.3 Oficina de Bienestar Académico de estudiantes y profesores...												
2. OBJETIVO 2: PRÁCTICA DE VALORES ÉTICOS...												
ACTIVIDADES												
2.1 Organizar y ejecutar seminarios y talleres...												
2.2 Control social de los valores...												
2.3 Reuniones de evaluación al finalizar cada periodo escolar...												
3. OBJETIVO 3: INOVACIÓN DE LOS MÉTODOS EDUCATIVOS...												
ACTIVIDADES												
3.1 Redefinir los Modelos Educativo y Pedagógico...												
3.2 Diseñar, organizar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Capacitación de los docentes del Colegio												
3.3 Premios anuales a los mejores proyectos de innovación...												

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica, Rev. Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación, Vol. 7, No. 3, 2009, Santiago de Chile.
2. Garcia Leiva, L. A., Gestión Educativa, Recuperado en:
www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm; 31-01-2012; 9h55.
3. Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Colombia Aprende, Foro de Gestión educativa. Recuperado en :
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>; 31-01-2012; 9h57.
4. Casassus, J, Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), Santiago de Chile, 2000.
5. Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., Administración y Estrategia, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1996.
6. Carnota, O., Curso de administración para dirigentes, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1981.
7. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Banco Mundial (BM), Gestión para Resultados, GPR, archivo electrónico, 1998.
8. Friedmann, R., La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen, versión electrónica, 2003.
9. UTPL, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Ciclo II, Liderazgo, Valores y Educación, Guía Didáctica, Loja, 2010.
10. Lourdes Münch, Emma Galicia, Susana Jiménez, Félix Patiño, Francisco Pedronni, Administración y Planeación de Instituciones Educativas, Ed. Trillas, México, 2011.
11. Guillen, M., Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2006.

12. Salas, M.L., Salas, M.A., Herrera, B., Importancia del Liderazgo Escolar para la Consecución de la Calidad en Instituciones de Educación Media Superior. En: Revista "Cuadernos de Educación y Desarrollo - Vol 3, Nº 29 (julio 2011) (<http://www.eumed.net/rev/ced/29/lhg.htm>).
13. UTPL, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, Guía Didáctica, Ciclo III, Educación y Sociedad, Loja, 2011.
14. UTPL, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, Guía Didáctica, Ciclo II, Liderazgo, Valores y Educación, Loja, 2010.
15. Chavarria, M., Educación en un mundo globalizado, Retos y tendencias del proceso educativo, Ed. Trillas, México, 2004.
16. Rosental, M., Iudin, P., Diccionario Filosófico, Ed. Universo, Buenos Aires, 1973.
17. Cely, N. M., Gestión Escolar, Universidad Pedagógica Nacional de Colombia; Recuperado en: <http://www.slideshare.net/lorelia7>; 28-03-2012, 18h00.
18. Ministerio de Educación del Ecuador, Estadísticas Educativas 2009 – 2010. Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodigo=45>; 05-09-2011.
19. Colegio "Salamanca", Proyecto Educativo Institucional, Quito, agosto del 2003, (fotocopia).
20. McMillan, J., Investigación Educativa, Ed. Pearson – Addison Wesley, Madrid, 2005.
21. Colegio Nacional Nocturno Mixto "Salamanca", Reglamento de Régimen Interno (fotocopia), Quito, 2003.
22. Molins, M. (1998), Teoría de la planificación, Mimeo., Caracas: CEP - FHE -UCV
23. Molins, M. (2000), Las categorías de la pedagogía, Mimeo., Caracas: Escuela de Educación - UCV.
24. Delors, J. , et al, La Educación encierra un tesoro, Ed. Santillana, Madrid, 1996.