



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa
Fiscomisional “Purísima de Macas” de la ciudad de Macas, durante el año
lectivo 2011 – 2012.”**

Tesis de grado

Autor:

Jumbo Chamba, Ángel Daniel

Director:

Guamán Coronel, Daniel Alejandro, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2012

CERTIFICACIÓN

Magister.

Daniel Alejandro Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” de la ciudad de Macas, durante el año 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Jumbo Chamba Ángel Daniel; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

AUTORÍA

Yo, Ángel Daniel Jumbo Chamba, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Ángel Daniel Jumbo Chamba

C.I.: 1102123195

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jumbo Chamba Ángel Daniel, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Jumbo Chamba Ángel Daniel

C.C. 1102123195

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de todo mi agradecimiento a la Universidad Técnica particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de ser parte de la misma en calidad de maestrante; a todos mis maestros que han sabido canalizar sus enseñanzas durante esta etapa académica; mi especial agradecimiento al Mgs. Daniel Guamán por haberme brindado todas las orientaciones profesionales dentro de este trabajo investigativo; y, a todas las personas que de una u otra forma me han asistido en la ejecución de este proyecto.

El autor

DEDICATORIA

El presente trabajo es el resultado de un esfuerzo y sacrificio compartido entre los miembros de mi familia, por lo que con todo el amor del mundo lo dedico a Rocío, esposa y compañera; a mis hijos Alexis y Jazmín, quienes han sabido apoyarme en todo momento a fin de ver plasmado este sueño de alcanzar un título de cuarto nivel, mismo que lo he conseguido con total satisfacción, quedando el compromiso implícito de poner en práctica lo adquirido en esta prestigiosa Universidad.

El autor

CERTIFICADO INSTITUCIONAL**ACTA DE COMPROMISO**

En la ciudad de Macas, a los 13 días del mes de junio de 2011, comparecen, por una parte Sor Patricia Guillermina Dota Ordóñez, en su calidad de Directora de la Unidad Educativa Fiscomisional "Purísima de Macas" y por otra parte el Lcdo. Ángel Daniel Jumbo Chamba, profesor de esta institución educativa y deciden firmar la presente acta de compromiso, de conformidad con las siguientes cláusulas:

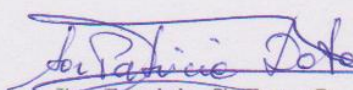
PRIMERA.- El Lcdo. Ángel Daniel Jumbo Chamba en su calidad de profesor de este plantel solicita a su Directora, la autorización correspondiente para llevar a efecto una investigación de carácter educativa, la misma que versa sobre "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional Purísima de Macas, en el año 2011.

SEGUNDA.- La directora del plantel autoriza al Lcdo. Ángel Daniel Jumbo Chamba, que lleve a efecto la mencionada investigación, para lo cual dará todas las facilidades que el caso amerite y el mencionado profesional pueda acceder a los diferentes sectores inmersos en este proceso de investigación.

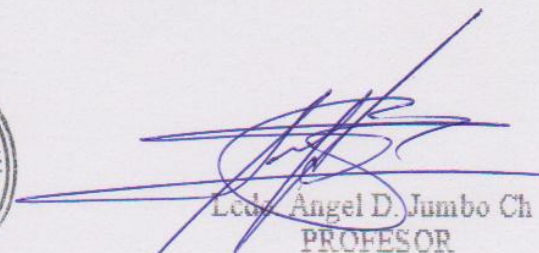
TERCERA.- Una vez concluido el mencionado trabajo, el investigador dejará un ejemplar del informe correspondiente, para utilidad exclusiva de la institución.

Para constancia firman en dos ejemplares y se ratifican en todo su contenido.

Atentamente


Sor Patricia G. Dota O.
DIRECTORA UEFPM




Lcdo. Angel D. Jumbo Ch
PROFESOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	II
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	X
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La gestión educativa.....	4
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos de gestión	7
2.2. Liderazgo ducacional.....	16
2.2.1. Concepto	16
2.2.2. Tipos de liderazgo	18
2.2.3 Características del Liderazgo.....	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	20
2.4. Los valores y la educación.....	22
3. METODOLOGÍA.....	29
3.1 Participantes.....	29
3.2 Materiales e instrumentos.....	37
3.3 Método y procedimiento	39
4. RESULTADOS	41
4.1 Diagnóstico.....	41
4.1.1 Los instrumentos de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos en planificación educativa.....	41

4.1.1.1	El manual de organización	41
4.1.1.2	El código de ética	41
4.1.1.3	El plan estratégico institucional.....	43
4.1.1.4	Plan operativo anual (POA).....	44
4.1.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI)	44
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones.....	45
4.1.2.	La estructura organizativa en la Unidad Educativa	47
4.1.2.1.	Misión y visión.....	47
4.1.2.2	El organigrama	48
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	50
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	51
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	52
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	53
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	55
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	56
4.1.3.	Análisis FODA	57
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	57
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	59
4.1.3.3.	Matriz FODA	60
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	61
4.2.1	De la encuesta a directivos.....	61
4.2.2.	De los Profesores.....	75
4.2.3.	De los estudiantes.....	79
4.2.3.	De la entrevista a directivos.....	85
4.2.6.	Matriz de problemáticas.....	87
5.	DISCUSIÓN	88
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
7.	PROPUESTA DE MEJORA	100
8.	BIBLIOGRAFÍA	105
9.	APENDICES.....	109

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1: Personal Directivo por sexo y edad.....	29
Tabla N° 1.1: Personal Directivo de acuerdo a sus años de servicio.....	31
Tabla N° 2: Personal Docente por sexo y edad.....	32
Tabla N° 3 Estadística del Personal Docente de acuerdo a los años de servicio.....	33
Tabla N° 4: Estudiantes considerados por sexo y edad.....	34
Tabla N° 4.1: Estudiantes encuestados de acuerdo a los años de básica.....	35
Tabla N° 5: Padres de familia considerados por el sexo y la edad.....	36
Tabla N° 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro.....	61
Tabla N° 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	62
Tabla N° 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	63
Tabla N° 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	64
Tabla N° 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	65
Tabla N° 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	65
Tabla N° 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	67
Tabla N° 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar....	68
Tabla N° 14: Organismos que integran la institución.....	69
Tabla N° 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	70
Tabla N° 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	73
Tabla N° 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	73
Tabla N° 18: Material de planificación educativa.....	74
Tabla N° 19: De la encuesta a docentes.....	75
Tabla N° 20: De la encuesta a estudiantes.....	79
Tabla N° 21: De la encuesta a padres de familia.....	82
Tabla N° 22: Entrevista a directivos.....	85

RESUMEN

La investigación versó sobre la “Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa fiscomisional “Purísima de Macas” de la ciudad de Macas, durante el año lectivo 2011 – 2012, y determinar cómo ha sido el accionar de los diferentes actores que conforman esta institución.

En este trabajo se analizaron documentos de gestión académica como PEI, PCI, POA, etc. aplicándose también encuestas a los diferentes sectores inmersos en el proceso educativo como: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; y una entrevista a la Directora del plantel.

Es notorio que existe un nivel bajo de liderazgo institucional; sin embargo en torno a la gestión, se evidencia cierto accionar en lo que a infraestructura se refiere, no así dentro del aspecto académico, puesto que falta mucho por hacer. Respecto a los valores, se determina que algunos son practicados en calidad de ejes transversales.

Para que esta institución tome fuerza y se efectivice la visión planteada, se sugiere emprender un proceso de capacitación del personal directivo, docente y administrativo en proceso de gestión y administración institucional en la unidad educativa fiscomisional “Purísima de Macas”.

1. INTRODUCCIÓN

La labor educativa conlleva un accionar administrativo, técnico, humanístico, didáctico, ético y legal entre otros parámetros que hacen de esta noble acción un proceso delicado y muchas de las veces no reconocido; y dentro de este establecimiento se ha podido evidenciar que a pesar de los logros adquiridos en varios aspectos como infraestructura, falta mucho por hacer, considerando que por su particular estilo de conducción de este establecimiento, la labor administrativa requiere mucho más entrega, capacitación y profesionalización, despojarse de ciertos matices de conservadorismo y abrirse a los cambios de la sociedad en donde impere los méritos y los logros reales por efecto de una verdadera gestión y liderazgo institucional.

La Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” viene prestando sus servicios a lo largo de dieciséis años, la misma que ha comenzado con treinta y cinco estudiantes, número que se ha incrementado a trescientos, realidad que hace ver a las claras que se ha dado un incremento considerable respecto al número de estudiantes toda vez que los centros educativos de la localidad ya no abastecen a más estudiantes y desde otros establecimientos llegan buscando un espacio debido a que no lo han conseguido en otro lugar. Dentro del tema que nos compete, se puede asegurar

Debo enfatizar que respecto al tema de liderazgo y gestión institucional no se ha realizado ningún otro estudio que nos permita tener un referente comparativo con la realidad actual de la institución y los datos que constan en la presente investigación son los primeros que se han determinado, los mismo que servirá, de apoyo referencial para futuros trabajos similares, que permitirán analizar las reales repercusiones del accionar administrativo, de gestión y de liderazgo institucional.

La investigación realizada conlleva gran importancia dentro del quehacer educativo, toda vez que la institución se verá motivada para hacer un alto y proceder a realizar un análisis de la realidad interna y externa que la envuelve, y a partir de ello proceder con algún plan de mejoras. Los

estudiantes tendrán un marco de referencia en el cual podrán realizar las sugerencias que desde su óptica consideren pertinentes, las mismas que deberán ser acogidas para enriquecer la panorámica institucional. Resulta de gran valía para mi persona en calidad de investigador, en vista que será un aporte para la institución, para la comunidad y sociedad en general; pues contaremos con una herramienta objetiva o por lo menos lo más apegada a la realidad académica, administrativa y de gestión institucional.

Para la realización de este trabajo se ha procedido al diseño y aplicación de algunos instrumentos básicos de investigación como son; encuestas dirigidas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes han procedido a contestarlas de una manera espontánea y abierta; para esto se ha tenido que dirigir personalmente y en forma individual a todos los encuestados, informando el motivo de la misma; de igual manera se ha procedido a la aplicación de una entrevista a los directivos de la institución, quienes de igual manera han procedido a responder el instrumento en mención; debiendo manifestar que se realizó la observación de los instrumentos de gestión como PEI, POA, etc.

El principal objetivo propuesto en el presente trabajo ha sido Determinar el nivel de gestión, liderazgo y valores que se promueven dentro de la Unidad Educativa Fiscomisional "Purísima de Macas" en el año 2010 – 2011, a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones dirigidas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para proyectar su rumbo hacia mejores niveles académicos dentro de la ciudad de Macas y de la provincia; objetivo que se lo ha conseguido pues ya se cuenta con un referente acerca de este aspecto institucional.

De igual manera se ha podido conocer la imagen de la autoridad dentro de la gestión administrativa y académica; así como también se ha podido determinar cuáles son los valores más sobresalientes que se cultivan dentro de esta institución educativa, por parte de los sectores inmersos en la educación.

En el transcurso de la investigación se ha podido observar que existen algunos instrumentos académicos, pero faltan otros que considero muy importantes; de igual manera se ha podido observar que los valores

institucionales no son muy sólidos, los mismos que se los practica a nivel de ejes transversales.

A nivel institucional se ha podido observar que se ha ejercido un buen nivel de gestión en lo que a infraestructura se refiere; así mismo es evidente que la Directora desconoce procesos de administración, lo cual incide directamente en la calidad académica y valores que se practican en ella. Falta capacitación y profesionalización del personal docente y administrativo, lo cual repercute en la no existencia de los departamentos encargados del desarrollo profesional.

Esta es la realidad que se observa en esta institución, la misma que tiene un arduo trabajo por delante hasta obtener mejores resultados que le permitan ubicarse en el sitio esperado según la visión que tiene, pudiendo obtener mayores detalles analizando un poco más este trabajo investigativo, para lo cual les invito a leerlo, analizarlo y sacar las mejores conclusiones de la realidad educativa que nos envuelve.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

El término gestión se lo puede encasillar a varias realidades y actividades del ser humano; sin embargo centrándonos al aspecto educativo, tomemos el siguiente criterio: la gestión considerada como.

Gestión educativa es el proceso mediante el cual una persona o equipo de personas determinan ciertas acciones a seguir, a fin de alcanzar uno o más objetivos institucionales, los cuales son formulados como efecto de ciertas necesidades o problemas observados al interior de la misma, cuyos cambios se pretende alcanzar.

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (¹estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.”

“la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”²

“La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar,

¹ <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/2007/10/definiciones-de-gestin-del-diccionario.html>

² Mintzberg y Stoner. 1995. Gestión Educativa Estratégica. Pág, 47

concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados”³.

Lo expuesto en los conceptos mencionados hace deducir que exige al ser humano estar plenamente conscientes de la responsabilidad que hemos adquirido, lo cual conduce a administrar primero nuestras emociones y sentimientos, para luego proceder a controlar nuestras fuerzas internas, que se manifiestan en emociones positivas o negativas, mismas que pueden incentivar o frenar cualquier pretensión del accionar humano.

En el momento en que el hombre se dispone a llevar a efecto una gestión, hace posible la claridad mental y la concentración de energía que exige mantener las emociones alejadas de nuestro camino y, por esta misma vía llegar al liderazgo.

Solo una adecuada gestión hará posible que una institución educativa alcance nuevos horizontes, plasme en realidad una serie de objetivos trazados, los cuales son obtenidos con el accionar de la parte operativa, previamente canalizada por la parte ejecutiva administrativa, cuya responsabilidad recae en la gerencia o encargado de dirigir los destinos de esa organización.

2.1.2 Importancia

“La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el que hacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.”⁴

“En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes

³<http://lagestioneducativa.blogspot.com/>. Dr. Elme Carballo

⁴http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf

administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar”.⁵

Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal.⁶

Tomando en consideración los argumentos vertidos por los autores de los párrafos anteriores, se podría relacionar con la importancia de la gestión como la capacidad de articular los recursos que dispone una institución que le conduzcan a lograr lo que se desea, entonces bien podemos afirmar que la gestión conlleva trascendental importancia dentro del accionar humano en todos los niveles y círculos sociales que se encuentre el hombre.

Hoy en día, que la sociedad humana ha trascendido a sitaliaes de gran complejidad en lo técnico, científico, académico, deportivo, laboral, etc. Dicha sociedad requiere que el hombre sepa cómo llevar adelante sus deberes y atribuciones que la Ley le impone en forma expresa o que le corresponde implícitamente.

La sociedad se ha organizado de tal manera que exige que el hombre sea un experto administrador para avanzar sin tener que ser aplastado por el desarrollo social, esto exige que alguien se ponga al frente de las instituciones y tome la responsabilidad de sacarla adelante, para lo cual tendrá que llevar a efecto una constante gestión en una y varias instituciones más, ya que éstas de una u otra manera están relacionadas para realizar un trabajo efectivo.

Al hablar de gestión debemos reconocer diferentes campos de significación: Así tenemos que en primer lugar está implícita la el accionar de la persona, la diligencia misma, que lo hace a nombre suya o a nombre de la organización, a fin de obtener algo, es decir que procede de tal o cual manera para alcanzar un objetivo.

Dentro del campo educativo tenemos al mismo tiempo el área de la investigación, tratando de resumir todo lo que ha observado y captado del entorno educativo, para plasmarlo en leyes y principios pedagógicos que

⁵<http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>

⁶<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/valencia18.htm>

permitan caminar con pasos firmes, saliendo de una realidad en desuso, para ubicarnos en otra de actualidad actual.

Muy sabido es que nada permanece intacto, por lo que el hombre siempre está buscando mejorar su estilo de vida, es aquí donde entra el tercer campo de acción que es la innovación, por lo que constantemente el hombre está en un proceso de mejorar sus recursos, sus métodos, haciéndolos más eficientes de conformidad a los avances de la tecnología y la ciencia.

Sin gestión, los procesos no avanzan, y los objetivos tampoco se alcanzan, pues para ello se requiere un accionar constante, capaz de que con cada paso que se dé, se vayan logrando diferentes aspectos, que a pesar de ser pequeños, la suma de éstos harán que se consoliden los objetivos comunes institucionales.

2.1.3 Tipos de gestión

El desarrollo de las actividades del hombre han diversificado gradualmente su accionar en público y privado, dependiendo de los objetivos que se haya planteado la organización, es por eso que podría hablarse de gestión de servicios públicos y la gestión de los negocios de particulares

2.1.3.1 Gestión de servicios públicos

“Es una forma de contrato mediante el cual el Estado encomienda a una persona, natural o abstracta, la gestión de un servicio”⁷

“Es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten.

Son brindados por determinadas entidades (por lo general el Estado), y satisfacen primordialmente las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos se llevan a cabo. Los servicios públicos pueden cumplir una función económica o social (o ambas), y pueden ser prestados de forma

⁷ Cabanellas Guillermo. Diccionario de derecho usual, Editorial heliasta, pág. 174

directa por las administraciones públicas o bien de forma indirecta a través de empresas públicas o privadas.”⁸

"Entendemos por Servicios Públicos, las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda".⁹

Lo que antecede hace dimensionar la responsabilidad que los encargados de la gestión de servicios públicos tienen en sus manos pues va en pro del colectivo humano, tienen que apuntar hacia la satisfacción del pueblo a través de las instituciones públicas que están presentes para satisfacer los requerimientos de su gente. El gestor de estos servicios tiene que ser una persona íntegra en su comportamiento frente a las demandas que hace el público; debe saber cuál es su campo de acción, sus competencias, su jurisdicción, sus habilidades, conocimientos y destrezas para poder cumplir con los objetivos de esa institución pública; y por último debe tener la destreza para hacer las cosas por sí o con el contingente común de quienes trabajan en esa empresa.

Dentro del ámbito educativo, la gestión se convierte en el pilar fundamental para el desarrollo académico de la misma, con la cual podrá el gestor mantener el equilibrio de todos los estamentos que la conforman. El accionar académico se verá reflejado dentro de las aulas a satisfacción de los estudiantes y padres de familia; el papel del estudiante se verá reflejado en el papel que éstos llegaren a desempeñar, en las competencias que éstos adquieran respecto a la temática de estudio en cada una de sus aulas.

En lo que respecta a la gestión de los particulares, ésta responde a los objetivos planteados en forma particular, son sus inversiones lo que hace que el gestor dirija su accionar hacia los horizontes que él considere a fin de conseguir sus objetivos; él no corre cuentas a nadie acerca de lo que hace siempre que sea dentro de lo legal; pues si hay ganancias de su gestión,

⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_p%C3%BAblico

⁹<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>

éstas van a parar a manos del dueño de la empresa, pero si hay pérdidas, éstas corren a cuenta de la misma empresa y dueño de la misma; ante esto el gestor tendrá que retomar nuevamente sus objetivos planteados y determinar las estrategias más adecuadas a fin de ver crecer sus inversiones. En definitiva crea, diseña, inventa, promueve cualquier estrategia para ver cristalizados sus objetivos planteados.

Los directivos, que generalmente son los gestores institucionales, tienen bajo su responsabilidad el hecho de resolver una amplia gama de problemas y satisfacer muchas necesidades, para lo cual requieren disponer de lucidez, pro-actividad, iniciativa, ubicar las estrategias de pre-factibilidad, ubicar las más factibles, etc. A fin de ahorrar tiempo, energía y recurso, hasta obtener los resultados previstos dentro de su planificación institucional.

2.1.3.2 Gestión de servicios privados

“Servicios públicos: el servicio lo prestan los organismos públicos, quienes buscan un objetivo social en la prestación de los servicios: educación, sanidad, militares...¹⁰

Por lo tanto, es toda diligencia que realiza un particular en beneficio de sí mismo o para otro particular, gestión que puede ser direccionada desde adentro hacia fuera, a través de la generación de servicios o la venta de productos, con los cuales se pretende atender los requerimientos del público; pero la gestión también puede ser desde fuera hacia dentro de la institución o empresa, a través de lo que pueden ofrecer los proveedores a una institución atendiendo las necesidades institucionales y que ésta los decide adquirirlos por convenir a sus intereses.

2.1.4. La gestión y la planificación

“Es importante que toda institución educativa tenga diseñado y en ejecución un modelo de gestión, en el cual estén claramente identificados fundamentalmente los subsistemas de: Dirección estratégica, evaluación educativa y Mejoramiento continuo”¹¹

¹⁰http://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/definicion_servicios.html

¹¹ Planificación Estratégica Educativa. Alcides Aranda Aranda, Segunda edición, 2007, Quito- Ecuador. Pág. Nº

“la planificación es considerada de manera transversal, por todos los especialistas en el tema organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultural”.¹²

El panorama de la planificación tiene un alcance muy amplio, dentro de las instituciones educativas, comprende desde lo administrativa hasta el último soporte de en valores. Dentro de lo administrativo, conlleva todas las gestiones que pueden llegar a realizar los directivos dentro y fuera de la institución, en pro de ésta, de los estudiantes, de maestros, sector administrativo y padres de familia.

Una institución alcanza desarrollarse merced a la gestión de sus integrantes. Comprende el factor económico con el que cuenta por ley como efecto de las alícuotas que el mismo estado otorga a cada institución, pero este aspecto financiero no es suficiente para cubrir lo más indispensable por lo que se requiere otro tipo de ingresos para el bienestar y desarrollo de esas instituciones.

Interviene el factor académico-pedagógico, con el cual se caracterizan las instituciones educativas; los productos que se oferta dentro de estas instituciones tienen como ingrediente básico lo académico, por lo que dentro de la planificación se debe hacer énfasis en la revisión constante de este proceso, porque es muy posible que se tenga que implantar urgentemente un plan de mejoras que permita la adquisición y reforzamiento de destrezas académicas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como complemento didáctico tenemos los ejes transversales traducidos al paquete de valores que se conjugan dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, aspecto que debe ser abordado por cada maestro y dentro de cada materia que conste según el pensum de estudios.

2.1.5 La gestión educativa estratégica

“Es una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy

¹²<http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica”¹³.

“la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”¹⁴

“la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.”¹⁵

Como podemos darnos cuenta al hablar de un modelo, estamos hablando de algo que ya existe o que ya se la aplicó en un momento dado y si los resultados que arrojó su aplicación han sido alentadores, entonces fácilmente podemos ponerlos en práctica, para lo cual requiere un conocimiento cabal de la realidad educativa actual, para sobre ella actuar con la implantación de un nuevo modelo. Al pretender implanta un nuevo modelo requiere tener bien claro sus componentes, sus ventajas y desventajas, decidir a nivel institucional o a nivel se todo el sistema educativo el deseo y la disposición de querer salir de un modelo caduco para dar paso a los lineamientos de un nuevo modelo.

Después de haber experimentado los efectos del actual sistema educativo, luego de haber observado los efectos poco productivos de este sistema y luego de ver cómo los estudiantes y futuros profesionales se debaten en un mar de incertidumbres educativas, surge la necesidad de mejorar este dichoso sistema educativo; si bien es cierto los métodos aplicados, posiblemente sirvieron de algo en un momento dado, pero éstos hoy en día ya no son efectivos, por lo que es necesario darles un giro al menos de 180 grados; y, de esta manera impulsar a este sistema educativo a niveles más

¹³http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_calidad_base/MGEE.pdf

¹⁴http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm

¹⁵<http://www.google.com.ec/#hl=es&q=gestión+educativa+estratégica+concepto&oq=gestión+educativa>

altos de autonomía, potenciando la toma de decisiones, adoptando estrategias que permitirían comprometer a todo el contexto social, político y económico, planteando metas a mediano y largo plazo, que si bien nosotros tal vez no las evidenciamos, pero sí lo harán nuestros descendientes, siempre y cuando empecemos ahora.

2.1.6. Gestión institucional

“La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.”¹⁶

Cuando hablamos de lo institucional, nos trasladamos a la parte interna organizacional, es decir dejamos el sistema general para adentrarnos a lo micro, para destacar las líneas de acción de cada sector, área o departamento que compone el sistema educativo

En este nivel de gestión reconocemos lo más destacable que puede generarse a nivel regional, provincial o local, ya que cada una de estos sectores tiene sus propias particularidades, las mismas que de una u otra manera estarán interrelacionadas entre sí, ya que cada sector institucional, cuenta con su propio equipo de personas, con sus iniciativas, con sus problemas y necesidades, y es aquí en donde se requiere de cierta autonomía para salir adelante con su particularidad específica, adaptando las directrices a cada realidad en la que se desenvuelve cada una de las instituciones sea por descentralización o por descongestión administrativa.

La gestión institucional educativa implica un sinfín de acciones que abarcan lo administrativo, gerencial, manejo de recursos humanos, aspecto económico, la planificación, la orientación y metas que se ha planteado. Este tipo de

¹⁶<http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

gestión tiene que ser eficaz y adecuada a contextos y realidades nacionales, por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos comunes, para lo cual en base a un árbol de problemas jerarquizar cada uno de ellos, y plantear estratégicamente las posibles soluciones.

Debemos ser optimistas y sumarnos a los logros que ya se están alcanzando en determinados sectores y planteles educativos, los mismos que están a la vanguardia y siguen avanzando con pasos firmes y siendo constantes cada uno de los componentes de esos sectores institucionales; no desmayemos, que a pesar de no alcanzar los objetivos en forma inmediata, si lo podamos ver a través de nuestros hijos, ya que serán ellos los que cosechen los frutos que podamos sembrar hoy.

2.1.8 Gestión pedagógica

Según Batista (2001) “la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje”.

Este investigador nos invita a pensar primeramente en la unidad institucional, reconocer cuales son los propósitos, objetivos y metas que se ha trazado a nivel del Plan Operativo Anual o a través del Proyecto Educativo Institucional, conociendo en forma consciente y madura lo que la institución pretende, entonces podemos armar las estrategias para ejecutar las acciones necesarias que nos conduzcan a alcanzar dichas metas u objetivos; sabiendo cuáles son las acciones que se ejecutarán inmediatamente procederemos a la optimización de los recursos, al interior y exterior de la organización.

“Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones, que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son; contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación.”¹⁷

¹⁷<http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion2.shtml>

La gestión pedagógica exige una disposición al mejoramiento curricular, lo cual implica un mejor aprovechamiento del recurso humano y tecnológico disponible.

Cuando hayamos puesto en marcha todos estos aspectos, veremos que los resultados empiezan a fluir en forma inmediata, cada sector involucrado verá como sus esfuerzos están produciendo los resultados esperados; y, los estudiantes verán como su realidad educativa se va transformando y haciéndose cada vez más efectiva y de mayor utilidad práctica de conformidad a la realidad misma en la que se desenvuelven.

En resumen, la gestión pedagógica pretende poner en práctica los fundamentos que sostienen a la misión educativa en un campo determinado, dependiendo el área que cubra, los servicios que ofrece, el sector donde se la ejecuta, por lo tanto estaría implícita la institución misma, el aula de clases, los recursos que se utilizan, las metodologías aplicadas, las relaciones entre los que hacen la institución educativa.

Cuando los maestros y directivos hayan comprendido la verdadera dimensión del proceso pedagógico, entonces podrán aceptar que la gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a su grupo de estudiantes

Para Zubiría (2006,) "El concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender"

A pesar de los paradigmas que dirigen el accionar educativo, hacia los avances tecnológicos, hacia la complejidad de la sociedad, a los principios de la didáctica, y de la psicología, cada maestro actúa de una manera única e irrepetible, pues cada ser humano se conduce como es toda su estructura personal, siempre estará poniendo de manifiesto su estilo propio, sus hábitos, su ética, sus valores, al servicio de la educación; aún, habiendo recibido las mismas capacitaciones y títulos académicos, la huellas que dejan en el alumno es de manera singularizada.

2.1.9 Gestión escolar

“Se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica”¹⁸

Revisando lo que dice el autor, podemos darnos cuenta que alrededor de una escuela coexiste un vasto número de elementos que coadyuvan en la gestión escolar; es aquí donde opera la habilidad del gestor educativo para hacerse ayudar en su tarea de gestión a favor de la escuela o plantel al que representa, motivando permanentemente al recurso humano con el que cuenta dicha institución.

Cada elemento que la conforma dispone de valiosos recursos, los mismos que si son debidamente aprovechados, el gestor dispondría de una sólida plataforma de lucha y gestión.

“El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.”¹⁹

“La gestión escolar, permite que se le reconozca como un campo teórico y praxiológico que se configura a partir de un **dobles proceso de determinación: el de la evolución teórica** del campo de la administración y **el de la evolución de las prácticas administrativas** aplicadas y desarrolladas en el campo educativo”.²⁰

¹⁸ Armando Loera Varela, 2004. Modelo de gestión estratégica, programa escuela de calidad, pág.47.

¹⁹<http://www.observatorio.org/colaboraciones/2004/GESTION%20-%20AmabiliaMayorgaM%203%20mar%2004.pdf>

²⁰<http://www.monografias.com/trabajos27/gestion-escolar/gestion-escolar.shtml>

Esto nos hace pensar en lo hábiles que somos como gestores y representantes de una institución, ya que en forma constante estamos procurando sumar voluntades, manteniendo y motivando a nuestros colaboradores en el duro trajinar de la gestión escolar, ya que ésta mientras sea cubierta por más elementos, sus resultados son cada vez más reales.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Toda institución educativa para poder crecer y desarrollarse requiere de la presencia de varios factores que le den vida, que la conduzcan a la acción y le definan un horizonte al cual se pretenda llegar, basándose en una visión institucional, que marque un norte, cuyos protagonistas, sepan con certeza lo que tienen y deben hacer, siguiendo un plan preestablecido, por lo que vamos definir al liderazgo educacional como:

“La capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia”²¹.

“El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional”²².

Tomando este concepto como referencia podríamos decir que el liderazgo educacional es todo el cúmulo de habilidades descritas, propias de una

²¹https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gxmzbRPiaTlJ:cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadote

²² <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

persona al interior de una institución educativa, que influye adecuadamente para llevar adelante a esa institución.

Esta persona puede ser cualquiera de los miembros que trabajan en la misma, a pesar de que se espera que sea el director o el rector; aunque no siempre el jefe es un líder, pero éste puede estar inmerso en cualquier estrato de la comunidad educativa. Nótese que el liderazgo no es sinónimo de imposición, sino de influencia positiva sana y psicológica, capaz de hacer pensar a los demás desde nuestro punto de vista, pero con fundamentos, con razones, con bases reales y sin presiones, de tal manera que si deciden luego seguir sus pasos y apoyarle en sus pretensiones que luego serán pretensiones comunes, sea por voluntad propia, porque así lo ha decidido cada uno de los seguidores, de tal manera que las personas que han decidido seguirle al líder, permanezcan por largo rato en esta posición, ya que están convencidos de lo que hacen y quieren seguir haciendo a favor de la institución educativa a la que pertenecen.

Jaime Guinberg, respecto al liderazgo educacional menciona:

“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción; la disposición de indagar, cuestionar y problematizar; la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias; las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje, donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social”²³

Analizando el pensamiento de este autor podemos vislumbrar todas las características que posee un directivo, cualidades de orden psicológico, ético, moral, social y legal; estas características ponen al directivo en un sitio de respeto, admiración y ante todo como un reflejo para seguir sus pasos, y los objetivos que en un momento dado pueda socializar.

Un buen directivo no es quien facilita todo, también es aquel que problematiza críticamente una situación, a fin de exigir a sus colaboradores la mayor

²³Guinberg Jaime. Enciclopedia de pedagogía práctica 2006. Ediciones Lexus

capacidad de solución posible, para que exploten sus capacidades internas que muchas de las veces no han sido utilizadas o que tampoco saben de las habilidades o destrezas que cuenta.

El papel de un directivo lo lleva a ser un evaluador permanente, tiene que estar observando el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, así como de las actitudes de todos y cada uno de los miembros que trabajan en la institución educativa. Un trabajo sin una evaluación oportuna sería poco fructífero, pues no sabrían cuál es la relación que existe entre lo programado y los resultados obtenidos en cada etapa del proceso o al final del mismo.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Entre los más comunes tenemos los siguientes:

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

El liderazgo conlleva aspectos implícitos como una cabeza visible a quien se sigue, unos objetivos que se pretende alcanzar, y una o más personas que le siguen espontáneamente.

Liderazgo liberal

(laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones.

En este caso el líder ve hacer y deja pasar, de él no nace la aprobación ni la censura, da rienda suelta para que los miembros del grupo hagan lo que a ellos les parece, el grupo no crece, se estanca o tiende a desaparecer poco a poco.

Liderazgo autoritario

Es aquel que somete a los demás, sea por presión psicológica o física. El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos.

Los líderes autoritarios creen saberlo todo mejor que los demás y no aceptan equivocarse; pues cuando él se equivoca hace que la culpa recaiga en los demás; lo curioso es que cuando no sabe, no acepta que los demás le tomen la delantera.

2.2.3 Características del Liderazgo

- **Democrático:** Este tipo de liderazgo por ser el más aceptado dentro de la labor docente conlleva entre otras las siguientes características:

Es elegido por el grupo, permite la participación de todos, evita las imposiciones, las decisiones son tomadas en consenso, siempre está al frente del grupo, dirige la consecución de objetivos, se considera un miembro más del grupo, promueve el respeto para todos, motiva permanentemente al grupo, promueve la armonía entre los miembros del grupo, respeta y hace respetar los puntos de vista de los demás, sabe escuchar los puntos de vista de los demás, promueve la unidad entre los miembros del grupo, procura ser justo antes que legalista, practica con el ejemplo lo que predica con la palabra.

- **Liberal:** El líder liberal tiene una apariencia de bonachón, que aparentemente está al frente del grupo, el cual se conduce a ciegas cuyos objetivos son demasiado triviales, debido a que no hay la seriedad del caso, tiene entre otras las siguientes características:

Su participación es limitada, suele presentar ligeros lineamientos al grupo, poco le importa el futuro del grupo, deja total libertad para la toma de decisiones, es un liderazgo indefinido, no existe seguridad para el grupo, las ideas tienden a desaparecer si no son retomadas por los demás, los objetivos no suelen conseguirse como se desearía, los grupos suelen desintegrarse, por no haber quien los consolide, no existen metas claras ni concisas, prevalece el criterio de los demás, no promueve la solidez del grupo, los miembros del grupo actúan como ellos consideran.

- **Autoritario:** El liderazgo autoritario pese a existir a lo largo del mundo, se debe establecer que conlleva las siguientes características:

El líder adopta una forma dominante, es prepotente al dirigirse a los demás, toma las decisiones a nombre de los demás, no existe participación de los integrantes del grupo, el grupo suele ser tomado como subordinado al líder, no justifica sus actuaciones negativas ante el grupo, fomenta presión hacia los miembros del grupo, es una persona que exige obediencia, para él lo más importante es ser respetado aunque no sea querido, predomina su punto de vista y es poco tolerante, no permite una deliberación auténtica de los temas a tratarse, aspira que todos piensen como él

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Directivo: Que tiene autoridad o poder para dirigir.²⁴

“Los directivos de las empresas son percibidos como personas que dedican su tiempo a discernir y planear las estrategias de las organizaciones.”²⁵

“Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa.”²⁶

Significa la línea de conducta, orden o mandato que prescribe el comportamiento que se ha de seguir.

Podría decirse también que directivo es un adjetivo relativo a la persona que puede dirigir

En el quehacer educativo, como en cualquier otra actividad humana, se requiere que alguien esté al frente de los procesos, motivando y conduciendo el destino de una institución, pues es quien dirigirá a la misma, es quien marcará el ritmo de avanzada y ante todo mostrará el norte que debe seguir en adelante.

Un directivo no siempre es un líder, aunque se aspira que quien esté al frente de una institución sea un verdadero líder. Hoy en día se requiere de ciertos requisitos para cubrir un espacio de directivo, independientemente de la

²⁴<http://servicios.elpais.com/diccionarios/castellano/directivo>

²⁵<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/funciones.htm>

²⁶<http://es.thefreedictionary.com/directivo>

capacidad que tenga para liderar un futuro institucional, por lo que necesario establecer las diferencias más significativas que existen entre un directivo y un líder

DIRECTIVO	LÍDER
Su designación es por mandato de la ley	Para ser líder no se requiere del aspecto legal
su accionar está sujeto a un tiempo preestablecido	Su accionar es indeterminado
Sus acciones van orientadas a la consecución de objetivos institucionales	sus acciones son multifacéticas e infinitas
Tiene colaboradores, aunque éstos no actúen con auténtico agrado	Tiene seguidores, quienes actúan por voluntad propia
El directivo tiene subalternos, que cumplen mandatos legales	Los líderes tienen aliados que realizan actividades por iniciativa propia
El directivo se conduce bajo normativas preestablecidas	El líder se conduce por convicción propia
En el directivo prevalecen los reglamentos, decretos y resoluciones	En el líder prevalecen sus iniciativas, sus actitudes y predisposiciones
El directivo crece en imagen institucional	el líder trasciende fuera de las cuatro paredes institucionales
El directivo tiene poder, pero no siempre tiene autoridad	El líder siempre tiene autoridad
El directivo puede quedarse sin esta facultad en cualquier momento	El líder siempre estará investido de la característica de influir en los demás

El accionar directivo hace referencia a la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: ¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de tal forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?.

Desde esta perspectiva, el liderazgo es solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad para hacer las cosas.

Otra concepción de liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas.

La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Golemán "inteligencia emocional". Una persona puede ser muy inteligente, analítica y con muchas ideas, pero esto no basta para convertirse en un gran líder.

2.4. Los valores y la educación

"La definición de valor, a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros."²⁷

"López de Llergo, señala que: valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente."²⁸

"Un **valor** es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión."²⁹

La turbulencia actual nos pone en un escenario en el que debemos detenernos a pensar un poquito respecto a qué tipo de educación es la que estamos desplegando dentro de las aulas, ya que si observamos detenidamente nos daremos cuenta acerca de la crisis de valores que arrastramos los seres humanos. Hoy en día damos demasiada importancia a cosas banales y materiales que en su mayoría solo tienen un valor monetario,

²⁷<http://www.abcpedia.com/diccionario/concepto-valor.html>

²⁸Chaverría Marcela. *Educación en un Mundo Globalizado*. Editorial Trillas. México. 2007. Página 59.

²⁹http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_%28axiolog%C3%ADa%29

pero poco alimentamos el valor de la esencia de las cosas especialmente el valor de nosotros como seres humanos, que nos permita vivir en armonía, con sentido y con asertividad, de tal manera que podamos marcar la diferencia entre las actitudes que brotan del hombre mismo y las de otras especies, diferencia tal que nos hace dignos de ser llamarnos seres superiores.

Es aquí donde entran en juego los valores del ser humano los cuales son cultivados desde tempranas edades y a lo largo de la vida con cada gesto con cada acto volitivo que permita crecer como verdadero ser humano, respetándose a sí mismo y respetando a los demás.

Una educación en valores nos invita a poner en práctica una serie de prerequisites que alimentamos en etapas anteriores, que acumulamos en ambientes y experiencias previas, las cuales se van reforzando día a día con la educación regular que desplegamos en la escuela, el colegio, la universidad y la vida misma.

Los valores comprenden un cúmulo de actitudes frente a las personas, a las cosas y a los actos que desplegamos, con los cuales vamos cimentando una personalidad más madura emocionalmente hablando, pues se trata de alcanzar comportamientos de mayor calidad, como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y emocional, es decir que se traduzcan en una forma habitual de vida capaz de trascender en el futuro.

Este proceso de formar valores no es accidental ni se lo consigue de la noche a la mañana, sino que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones y posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad.

2.4.1. Educación en valores

“La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la

vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.”³⁰

“La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.”³¹

“La educación en valores se apoya en la necesidad que tenemos las personas de involucrarnos con determinados fundamentos éticos que son aptos para evaluar nuestras propias acciones y la de los demás”³²

Tomando en cuenta los conceptos que constan en los párrafos anteriores, la formación de valores dentro del trabajo educativo es una tarea difícil, por cuanto no es recomendable abusar de determinadas acciones como el discurso y la imposición, hay que buscar vías para el proceso y llegar a cada uno de los espacios sociales del estudiante con una comunicación real, donde se cree un espacio común entre las partes que intervienen compartiendo necesidades, reflexiones, motivaciones y errores, de tal manera que puedan crecer todos armónicamente, ya que al interactuar mutuamente, cada uno de los integrantes a portaría con aspectos muy valiosos para la toma de decisiones.

Comunicar no es convencer a alguien, es ubicarlo en el espacio de nuestra razón, de nuestra causa, a través de su posición. Los valores forman parte del contenido de la enseñanza; pero sería ingenuo pensar que una compañía educativa con fines axiológicos, resolvería los problemas que hoy enfrentan nuestras sociedades.

2.4.2. Los valores en el currículo

“La formación de valores es un tema actual y polémico, su inclusión en el currículum si bien es reciente puede considerarse como un paso agigantado hacia el logro de una educación más plena e integral del ser humano en

³⁰<http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml>

³¹<http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

³²http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_19/PILAR_VALSECA_2.pdf

correspondencia con los nuevos requerimientos sociales. Sin embargo, la puesta en práctica del currículum oficial presenta deficiencias que podrían deberse a una inclusión deficiente de los valores en el currículum formal ya que existen otros factores asociados al mismo que le brindan a esta inserción no sólo un carácter renovador sino también complejo y multideterminado.”³³

“La tarea de reflexión y justificación de los valores que habrán de transmitirse en el currículo resulta crucial. Tal como Malcolm Skilbeck ha señalado (Curriculum Desing, 1975, paper 4), la reflexión es una condición básica en el proceso educativo; la "racionalidad" es tanto objetivo del que enseña como condición de los métodos empleados por el mismo.”³⁴

“En general el aprendizaje de valores (en su núcleo afectivo y actitudinal) guarda una relación estrecha con el currículum oculto. En este punto se requiere ser enfático, el currículum oculto tiene una estrecha relación con *lo que se actúa*, más que con la información de *qué se dice*.”³⁵

Como sostienen los autores consultados, a más de la familia, los amigos, el vecindario y el contexto donde se desarrolla el ser humano está la escuela como agente socializador y reproductor de valores presentes en la sociedad, la misma que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar claramente definidos en el Proyecto Educativa Institucional de cada institución educativa, con los cuales ésta se identifica ya sea por la orientación que tenga, por la etnia a la que corresponda o por la connotación del desarrollo social mismo

Dentro del aula los valores se hacen presentes a través de los ejes transversales implícitos en el proceso de enseñanza- aprendizaje los cuales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, pues bien sabido es que una sociedad que carece de valores es una sociedad encaminada a la corrupción.

Dentro del currículo, la educación en valores se encuentra en los objetivos generales de enseñanza; la misma que debe ser abierta y flexible; es abierta

³³<http://www.monografias.com/trabajos33/curriculum-valores/curriculum-valores.shtml>

³⁴http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/revsup/res050/txt3.htm

³⁵<http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-diazbarriga2.html#El%20tratamiento%20de%20los%20valores...>

porque cada profesor en su aula o en su centro de enseñanza la define y una vez tomada la decisión la debe incluir en el PEI y el PCI. Los valores también se deben reflejar en los contenidos actitudinales por ello es indispensable el refuerzo constante de los mismos en cada oportunidad en que se presentan las circunstancias apropiadas para los aprendizajes.

Los ejes transversales entran de lleno en la educación en valores, ya que hablar de ejes transversales es hablar de valores y debe estar expresado en las herramientas académicas de la institución, como los objetivos generales de la etapa, estos temas van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

Dentro del currículo bien podría sugerirse los siguientes temas o ejes transversales:

Seguridad ciudadana, Educación ambiental y el buen vivir, Civismo y sentimiento patriótico, Ética, Cultura de paz, Justicia y equidad, otros

2.4.3. Incidencias de la educación en valores

Una educación en valores desarrolla la capacidad valorativa en el individuo frente a sí mismo, frente a sus semejantes y frente a las cosas; paulatinamente va acrecentando su habilidad propia para conducirse con mayor empatía dentro del entorno educativo y familiar para luego trascender al plano laboral, facilitando un ambiente propicio para desenvolverse con mayor sentido social procurando siempre el bienestar colectivo, dejando en segundo plano las pretensiones personales.

Como ser dependiente de una familia, es capaz de receptar adecuadamente la influencia de los miembros de su propia sangre, de igual manera estará en condiciones de influir más constructivamente dentro de su círculo al cual pertenece; mucho más cuando decida formar su propia familia, será el eje y motor del desarrollo integral de todos los miembros de la familia que ha decidido formar.

todo implica que si queremos educar en valores, traslademos los enfoques axiológicos a la práctica diaria, comenzando desde los primeros momentos en que la pareja se conduce como tal, porque es desde allí donde empezamos a

planear el futuro de nuestros hijos; de tal manera que cuando ellos nacen, los padres ya hemos recorrido un buen trecho preparando la plataforma en la que afianzaremos todo el componente de los valores, que se irán depositando en nuestros hijos, continuando en la escuela, el colegio y la vida misma, que nos pondrá a prueba para determinar qué tan capaces somos para enfrentar la vida con sobriedad, con acierto, y con tesón, ya que la belleza de la vida depende de cómo la vivas y de las expectativas que tienes de ella, sin importar lo grande o lo pequeño que seas de estatura, sino de la fortaleza que hay dentro de ti como ser humano.

Por lo antes mencionado, podríamos asegurar que los valores se identifican con lo material o espiritual, las cualidades reales externas e internas del sujeto, cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad.

Los valores se manifiestan a través de la actividad humana, a la vez se convierten en los principios rectores de conducta y testimonios de vida; se consolidan por las circunstancias cambiantes y se jerarquizan de conformidad al desarrollo de la personalidad, por la riqueza infinita de los estímulos,

2.4.4. Riesgos de la educación en valores

Entre los riesgos más evidentes que puede acarrear la educación en valores, tenemos los siguientes:

Convertirse en moda, los valores podría ser tomados para el momento, según las exigencias sociales más no para que formen parte del convivir diario.

Incongruencia entre el decir y el hacer; muchas de las veces un maestro o un adulto en general predica con lujo de detalle respecto a los valores, pero el su accionar diario hace poco o nada de lo que dijo, es decir no practica lo que en un momento lo explicó.

Intelectualización de los valores. La enseñanza debe trascender de los simples lineamientos dentro del aula hacia el convivir diario, alrededor de la comunidad a la que se pertenece.

Entorno adverso y contradictorio. Decirlo es fácil desde el sitio en el que nos encontramos, pero muchas de las veces las circunstancias son desfavorables

para ponerlas en práctica, por múltiples adversidades que atraviesa la familia actual.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” es una institución con orientación religiosa vinculada al Vicariato Apostólico de Méndez y regentada por las hermanas Sacramentina, tiene una trayectoria de 15 años funcionando dentro de la ciudad de Macas, cuenta con financiamiento fiscal y se complementa con fondos que provienen de los padres de familia como efecto del pago de pensiones. Los servicios que ha venido ofertando son los de Educación General Básica y en la actualidad se atiende los diez años incluido el año de educación pre-inicial. Al momento la institución cuenta con 25 maestros y 317 estudiantes; del sector docente se ha tomado una muestra de 18 maestros, equivalente al 72%. Del sector estudiantil se ha tomado una muestra de 25 alumnos, equivalente al 7,88%.

3.1 Participantes

Para el presente trabajo se ha tomado una muestra de cada uno de los sectores inmersos en la labor educativa de esta institución, equivalente a un total de 73 participantes, que corresponde a una muestra representativa de la población total de quienes participan en dicha investigación de conformidad a los lineamientos emanados de la universidad Técnica Particular de Loja; debiendo manifestar que por ser una entidad pequeña, cuyo servicio es la Educación General Básica; algunos miembros del sector directivo, también han participado en las encuestas destinadas para el sector docente, pues el número de integrantes por ser muy pequeño, ha obligado a tomar esta medida.

Dentro de este proyecto de investigación se ha hecho participar a seis directivos que representa el 100 % de este sector; en el cual se ubica a la directora, inspector general y los cuatro jefes de las áreas básicas que se desarrollan en esta institución. del sector docente se ha tomado una muestra de 18 maestros, equivalente al 72%; del sector estudiantil se ha tomado una muestra de 25 alumnos, equivalente al 7,88%; del sector padres de familia se ha tomado una muestra de 24 participantes, que equivale al 16,67 % de la población de este sector.

3.1.1 DIRECTIVOS

considerados dentro de éste a la Directora, Inspector y los cuatro jefes de área existentes, dando un total de seis personas, que corresponde a la población total de este sector.

Como es de conocimiento general, el motor de una institución es la efectividad de los directivos, razón por la cual hago énfasis una y otra vez en la calidad de ejecutivo que debe tener una institución formadora de seres humanos; si los directivos direccionan adecuadamente una institución, esta alcanzará sus metas y objetivos con el apoyo de todo el recurso humano que labora en dicha institución, pero si su accionar es bonachón o desconoce de los procesos académicos y administrativos, entonces el plantel va a sufrir ciertos estragos, que la frenarán o disminuirán sus atributos traducidos en referentes de calidad por lo tanto su eficacia y efectividad dejarán mucho que desear.

Es aquí donde se debe centrar primeramente la atención y desde este sector apuntalar en acciones decisivas que vayan a favor de la clase estudiosa que tanto espera de una institución.

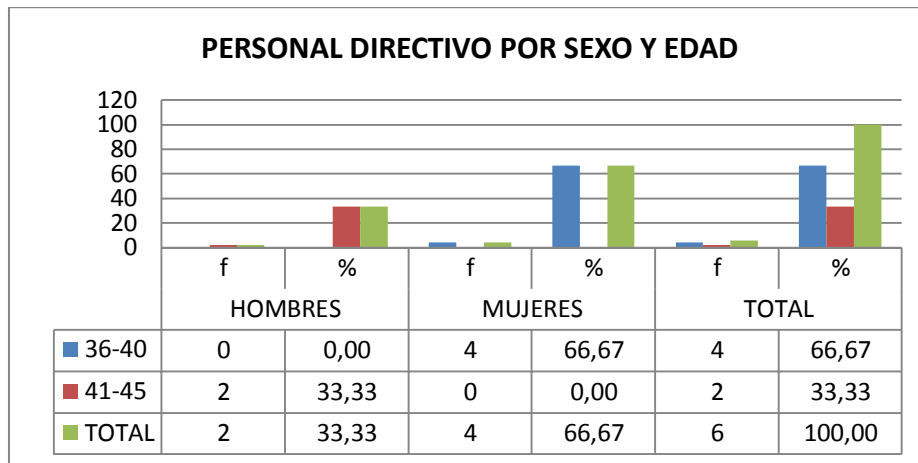
TABLA Nº 1

PERSONAL DIRECTIVO CONSIDERADO POR EL SEXO Y LA EDAD

SEXO EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
36-40	0	0,00	4	66,67	4	66,67
41-45	2	33,33	0	0,00	2	33,33
TOTAL	2	33,33	4	66,67	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Se observa en la tabla N^a 1 que el 66,67 % son mujeres; con el mismo porcentaje en sus edades fluctúan entre 36 y 40 años y el 33,33 % son varones que tienen edades entre 41 y 45 años de edad, evidenciándose que predomina el género femenino y sus edades están entre 36 y 40 años, siendo una fortaleza para la institución que tiene personal directivo joven dispuestos a cualquier cambio que se realice en la educación.

TABLA N^o 1.1

PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SUS AÑOS DE SERVICIO

AÑOS DE SERVICIO	f	%
13 años	2	33,33
17 años	3	50,00
18 años	1	16,67
TOTAL	6	100,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Se aprecia en la tabla N° 1.1 que el 50 % del personal directivo tiene 17 años de experiencia; el 33,33 % posee 13 años de labor educativa y el 16,67 tiene 18 años de servicio; determinándose que la mitad del personal directivo tiene 17 años de servicio en la unidad educativa que se investiga.

3.1.2 DOCENTES

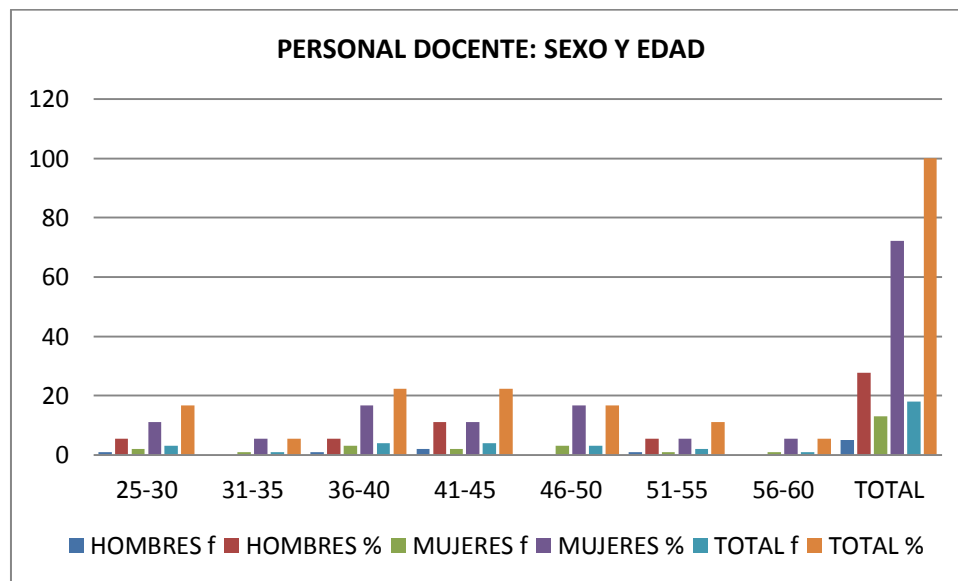
TABLA N° 2

PERSONAL DOCENTE CONSIDERADO POR EL SEXO Y LA EDAD

SEXO EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
25-30	1	5,56	2	11,11	3	16,67
31-35	0	0,00	1	5,56	1	5,56
36-40	1	5,56	3	16,67	4	22,22
41-45	2	11,11	2	11,11	4	22,22
46-50	0	0,00	3	16,67	3	16,67
51-55	1	5,56	1	5,56	2	11,11
56-60	0	0,00	1	5,56	1	5,56
TOTAL	5	27,78	13	72,22	18	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Daniel Jumbo



Se observa en la tabla N° 2 que el 72,22 % son mujeres, del cual el 16,67 % tiene una edad que oscila entre 36 y 40 años, en un porcentaje similar fluctúan edades entre 46 y 50 años de edad; el 11,11 % oscila entre 25 y 30 años de edad; el 11,11 fluctúa entre 41 y 45 año; el 5,56 % tiene una edad que va entre 31 y 35 años; el 5,56 posee una edad entre 51 y 55 año; el 5,56 fluctúa entre 56 y 60 años; a la vez se puede observar que el 27,78 % son varones, del cual el 11,11 % tiene una edad que fluctúa entre 41 y 45 años de edad; el 5,56 % se encuentra en una edad que va entre 25 y 30 año; el 5,56 % posee una edad entre 36 y 40 años; el 5,56 % posee una edad que oscila entre 56 y 60 años.

De este análisis se puede determinar que el 72,22 % del personal son mujeres cuya edad mayoritaria oscila entre 36 y 50 años, y que por su edad mucho se puede esperar de ellas a favor de la institución.

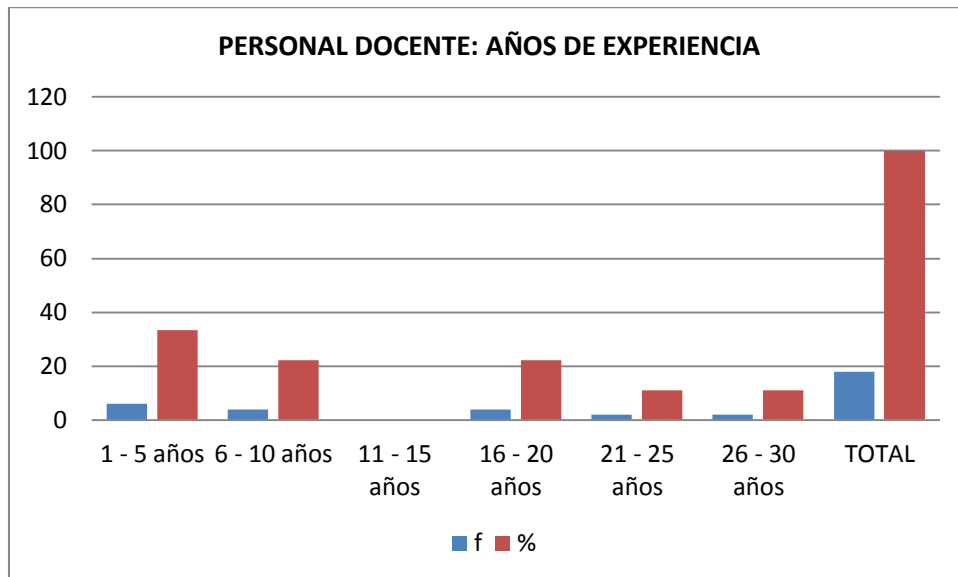
TABLA N° 3

ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SUS AÑOS DE SERVICIO

AÑOS DE SERVICIO	f	%
1 - 5 años	6	33,33
6 - 10 años	4	22,22
11 - 15 años	0	0,00
16 - 20 años	4	22,22
21 - 25 años	2	11,11
26 - 30 años	2	11,11
TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando La tabla N° 3 se aprecia que el 33,33 % tienen una experiencia que oscila entre 1 y 5 años, el 22,22 % posee un tiempo de servicio que va entre 6 y 10 años, el 22,22 % lleva trabajando un tiempo que fluctúa entre 16 y 20 años, el 11,11 % tiene una experiencia que oscila entre 21 y 25 años, y el 11,11 % lleva laborando un tiempo comprendido entre 26 y 30 años. De este análisis se puede observar que el 33,33 % del personal posee poca experiencia la cual es comprendida entre 1 y 5 años lo cual exige que debe prepararse profesionalizarse mucho y adaptarse a los cambios constantes del proceso de educación.

3.1.3 ESTUDIANTES

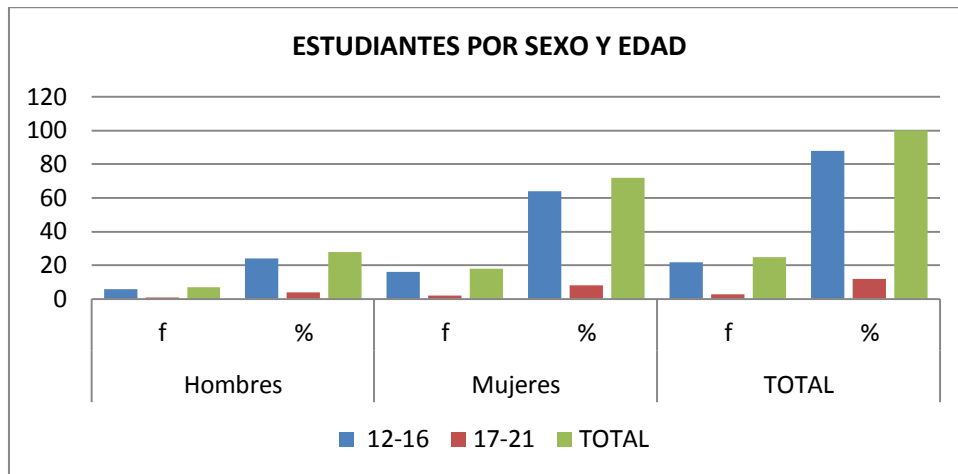
TABLA N° 4

ESTUDIANTES CONSIDERADOS POR EL SEXO Y LA EDAD

Sexo Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
12-16	6	24	16	64	22	88
17-21	1	4	2	8	3	12
TOTAL	7	28	18	72	25	100%

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Daniel Jumbo



El 88 % de estudiantes tienen edades comprendidas entre 12 y 16 años y el 12 % tienen edades que fluctúan entre 17 y 21 años. Concluyendo que predomina el género femenino cuyas edades están comprendidas entre 12 y 16 años de edad.

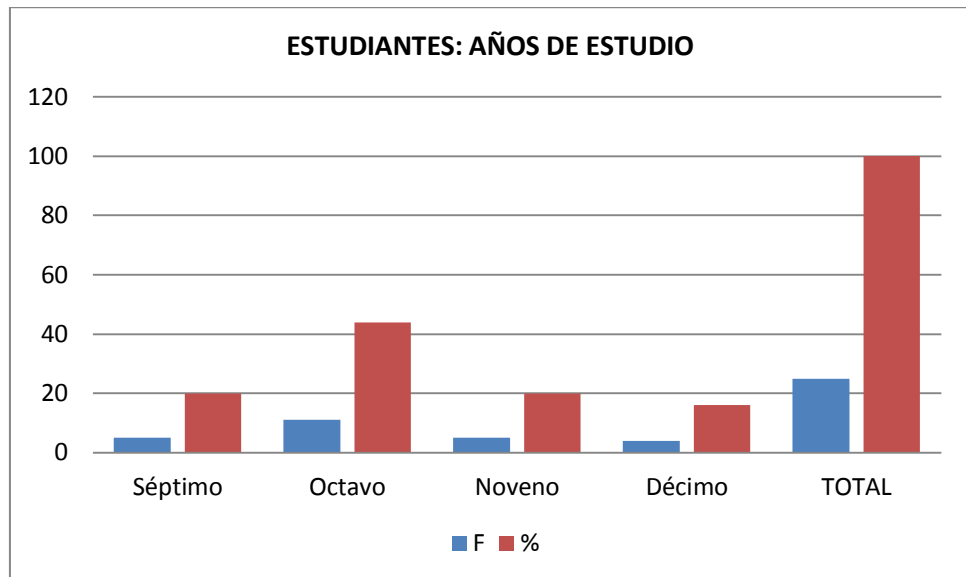
TABLA Nº 4.1

ESTUDIANTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A SUS AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA

AÑOS DE ESTUDIO	F	%
Séptimo	5	20
Octavo	11	44
Noveno	5	20
Décimo	4	16
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando la tabla 4.1 se observa que el 44 % son estudiantes de octavo año educación básica, el 20 % son de séptimo, el 20 % son alumnos de noveno año de básica y el 16 % son estudiantes que corresponden al décimo año de educación básica. Con todo esto se puede apreciar que el 44 % de encuestados corresponde al octavo año de básica.

3.1.4 PADRES DE FAMILIA

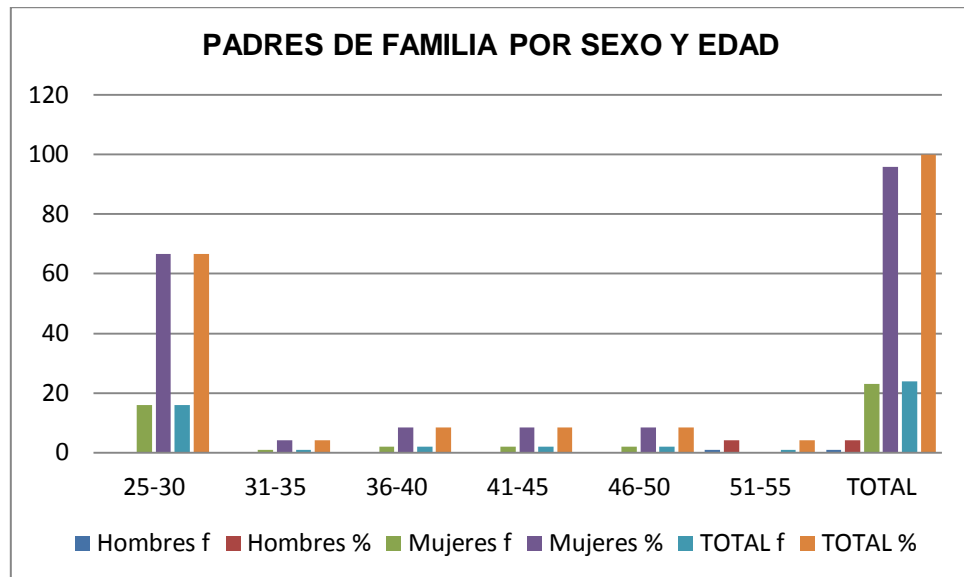
TABLA N° 5

PADRES DE FAMILIA CONSIDERADOS POR EL SEXO Y LA EDAD

Sexo	Hombres		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Edad						
25-30	0	0	16	66,67	16	66,67
31-35	0	0	1	4,17	1	4,17
36-40	0	0	2	8,33	2	8,33
41-45	0	0	2	8,33	2	8,33
46-50	0	0	2	8,33	2	8,33
51-55	1	4,17	0	0,00	1	4,17
TOTAL	1	4,17	23	95,83	24	100,00

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando la tabla N° 5 se visualiza dos realidades. La primera que el 95,83 % de participantes corresponde al sexo femenino, y el 4,17 % corresponde al sexo masculino; del porcentaje de mujeres, el 66,67 % oscila entre 25 y 30 años de edad; el 8,33 % fluctúa entre 36 y 40 años de edad; el 8,33 % está comprendida entre 41 y 45 años; y el 8,33 % se ubica en una edad comprendida entre 46 y 50 años. Es evidente que el 4,17 % que es el total de varones tiene una edad que fluctúa entre 51 y 55 años de edad. Esta realidad hace notar que el 66,67 % de este sector son mujeres las mismas que tienen una edad que fluctúa entre 25 y 30 años de edad.

3.2 Materiales e instrumentos

Para desarrollar esta investigación se ha utilizado algunos instrumentos como encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, tomando como base los las sugerencias de la UTPL para la elaboración de dichos instrumento; de igual manera se utilizó una entrevista dirigida a los directivos, así como la técnica de la observación.

Las encuestas son instrumentos que permiten recabar cierta información que se requiere para una investigación y que se aplicaron a los diferentes sectores que componen la institución; estos instrumentos se elaboraron con los lineamientos de la UTPL, entidad reguladora del proceso mismo de investigación.

La encuesta aplicada a los estudiantes fue diseñada con términos sencillos que manejan ellos, con la finalidad de determinar el grado de profesionalismo docente que se despliega frente a los estudiantes, así mismo se pretendió establecer hasta qué punto se educa con autonomía e independencia, valores y trabajo en equipo..

A los directivos se logró aplicar las encuestas para determinar el grado de liderazgo, organización, tamaño, clima de respeto entre los diferentes sectores involucrados, la capacidad para resolver conflictos y el grado de organización interna del recurso humano.

La encuesta a los padres de familia también fue estructurada tomando en cuenta el grado de formación académica de ellos, con la cual se pudo establecer el punto de vista de este sector en cuanto al apoyo que brindan a la institución, al compromiso que conllevan frente a sus hijos, a la defensa de la imagen institucional y a la interrelación que existe entre este sector y el plantel en el cual se educan sus hijos.

La encuesta que se aplicó a los docentes ha permitido observar el grado de liderazgo frente a sus alumnos y homólogos, el grado de participación en los procesos implícitos de la institución a la que pertenecen, el estilo de desarrollar sus actividades, así como las relaciones humanas que se aplican dentro de la unidad educativa.

Las encuestas son instrumentos que permiten recabar cierta información que se requiere para una investigación y que se aplicaron a los diferentes sectores que componen la institución; estos instrumentos se elaboraron con los lineamientos de la UTPL, entidad reguladora del proceso mismo de investigación.

Las entrevistas aplicadas a los directivos, es un complemento dentro del proceso de investigación; para cuya elaboración, de igual manera se utilizaron directrices emanadas de la UTPL, lineamientos que de alguna manera facilitaron dicha estructuración y aplicación de las mismas. Aplicada este instrumento se ha podido corroborar cierta información que en un momento ya se obtuvo a través de la encuesta.

Además se realizó la observación a los instrumentos de gestión curricular como: PEI, PCI, POA, el Código de convivencia y el reglamento interno.

3.3 Método y procedimiento

Dentro del presente trabajo de investigación se aplicaron los métodos inductivo, deductivo, descriptivo y exploratorio.

El método inductivo se hace presente en el momento en que se analizan los datos en forma individual y se puede tener una idea de cómo piensan los investigados en forma personal respecto a un tema que se les plantea relacionado con el tema general de estudio; con estas ideas sueltas que se tiene, el investigador puede ir construyendo una idea general o armar el fenómeno estudiado en un conjunto total.

El método deductivo se hace presente en el momento que se tiene ya los resultados generales de la investigación y entonces se puede tener un panorama amplio y suficiente en torno a todo el contexto del proyecto de investigación, del cual se pudo extraer las conclusiones necesarias y por consecuencia lógica establecer las recomendaciones correspondientes.

El método descriptivo se hace presente considerando que cada participante tiene la oportunidad de manejar algunas variables que debe elegir, variables que se conjugan dentro del quehacer administrativo de un gerente institucional, para tomar de base esta información y proceder a describir una realidad generalizada a partir de la tabulación de datos e interpretación de resultados; esta descripción se la utilizó como un referentes situacional a través de las encuestas para que el investigado elija la mejor opción.

El método exploratorio se hace presente en el momento que se plantean alternativas a fin de tener algún referente real de la institución motivo de la presente investigación ya que no se conoce ningún trabajo previo acerca del tema; por lo que se le plantea a los encuestado una serie de preguntas que permiten obtener los elementos base respecto a la gestión, liderazgo y valores que se difunden al interior de la institución, se explora el grado de aceptación o rechazo, la empatía o antipatía hacia las autoridades y maestros de esta unidad educativa.

Procedimiento

Se inició la investigación seleccionando la Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas”, la cual está ubicada en el barrio Valle del Upano de la ciudad de Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago. Posteriormente se buscó un acercamiento con los directivos solicitando la autorización correspondiente para proceder con la investigación misma, cuya directora muy gentilmente aceptó la propuesta, procediéndose inmediatamente a firmar un acta de compromiso entre ella y mi persona como maestrante investigador.

Una vez elaborados los instrumentos técnicos como son las encuestas y entrevistas, se procedió a ubicar a las muestras de cada sector, a quienes se les pidió la colaboración correspondiente respecto a las encuestas que se pretendía aplicar; una vez que aceptaron colaborar, se procedió a explicar la forma como debían contestar cada uno de los ítems, teniendo que explicar más detalladamente a algunos los padres de familia, ya que su nivel cultural exigía el énfasis correspondiente.

A los estudiantes fue más fácil la aplicación de estos instrumentos, ya estuvieron prestos a contestarlos, los mismos que enseguida entendieron lo que tenían que hacer respecto a las preguntas impresas en los instrumentos que se les había facilitado.

También se analizaron instrumentos de gestión curricular como PEI, PCI, POA, Reglamento interno y Código de convivencia, de los cuales se ha obtenido datos de gran valía en cuanto a la realidad institucional se refiere, tanto a nivel administrativo, pedagógico y todos los requerimientos y exigencias actuales de la institución en general.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Los instrumentos de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos en planificación educativa

Esta institución cuenta con varios instrumentos en los que se evidencia el nivel de gestión, liderazgo y valores institucionales. A pesar de no contar con todos aquellos que caracterizan a una institución educativa, este plantel ha venido desplegando su accionar educativo con las herramientas académicas e instrumentos disponibles al momento y que sirven de base para dicho accionar, en los cuales constan los referentes recogidos y que sirven de sustenta para la elaboración del informe general.

4.1.1.1 El manual de organización

Se debe entender que un manual es aquel documento en el que constan los flujos por donde deben canalizarse las diferentes actividades institucionales, los departamentos por donde se debe dar el trámite correspondiente y todas las instancias que intervienen dentro de un proceso determinado, instancias que deben tener bien claro su campo de acción, sus facultades y limitaciones.

Dentro de la institución **no existe este instrumento** de manera expresa, sin embargo, siguiendo las disposiciones de la misma Ley de Educación, su Reglamento, la costumbre, los lineamientos que emanan desde la dirección de estudios y el sentido común, nos ubicamos en el nivel que nos corresponde a cada uno y cumplimos con las funciones que nos compete a cada sector.

4.1.1.2 El código de ética

Un código de ética es un manual en el cual consta cómo debe ser el accionar de los funcionarios de una institución, las facultades y limitaciones que tiene dentro de su accionar profesional, las sanciones a las que deben sujetarse en caso de no acatar estos lineamientos, en otras palabras es un instrumento que dispone de qué manera debe ser el comportamiento profesional dentro de determinada

institución para la cual trabaja un docente, y que conoce de antemano a que estaría expuesto de contravenir dichos lineamientos que rigen únicamente para esa institución.

Dentro de nuestra institución al momento **no existe este instrumento** curricular, que norme el accionar de todos y cada uno de quienes hacemos este plantel, sin embargo buscando establecer un ambiente de calidez se ha puesto en marcha el **Manual de Convivencia**, el mismo que ha sido elaborado con la participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; razón por la cual es muy rico en contenido ético y valores como: **la responsabilidad** que debemos poner en práctica todos los sectores a fin de que nuestro trabajo resulte de calidad, los padres de familia tienen que sujetarse a esta herramienta de convivencia pues se ha hecho notorio que tienen que poner más énfasis en el rol que desempeñan como padres.

Hago énfasis en el valor de la **convivencia**, pues a menudo se realizan jornadas de este tipo dirigidas a maestros y estudiantes. **La solidaridad**, que la vemos reflejada todos los años en jornadas donde compartimos algún gesto a nivel institucional con grupos humanos dentro de la ciudad y de acuerdo a nuestras posibilidades. **La humildad**, evitando al máximo jactancias de cualquier índole, pues buscamos una conducción armónica acorde a las enseñanzas de Don Bosco y ante todo siguiendo el referente universal que es Cristo; **El civismo** que lo alimentamos con fervor dentro y fuera de la institución, de lo cual hemos recibidos reconocimientos públicos acerca de este valor; **la obediencia**, toda vez que se promueve una actitud acorde con los postulados de la iglesia, como referente de los establecimientos fisco-misionales, reflejados en el accionar de nuestros estudiantes, maestros y padres de familia, que tienen toda la libertad de opinar con mesura.

En este **manual de convivencia** constan una serie de **estímulos** tanto para estudiantes como para maestros que de una u otra manera logren destacarse de conformidad a ciertos lineamientos constantes en el mismo manual. Las **relaciones humanas** sobresalen de manera especial, como el canal más idóneo para interactuar como personas, las mismas que son desplegadas hacia todos los sectores que de una u otra manera estén vinculados con nosotros en calidad de seres humanos.

4.1.1.3 El plan estratégico institucional

Es una herramienta técnica y científica que comprende todo el ámbito académico, curricular, administrativo y financiero, dentro de esta institución no se puede observar toda la eficacia y efectividad que se espera de una institución educativa Fiscomisional; sin embargo con todos los tropiezos que se ha dado y con el empuje e influencia de algunos maestros se ha podido conseguir que a la fecha se cuente con local propio, con la coyuntura política de ciertos maestros y por presión de éstos, se ha conseguido contar con infraestructura nueva.

Dentro de los objetivos propuestos consta la adecuación de baterías sanitarias, aspecto que ya se lo ha conseguido, así como lugares de recreación. Por el influjo de la tecnología, varios maestros han tenido que gestionar la donación de algunas computadoras, necesidad que consta en este plan estratégico, situación que se ha enfatizado con un proyecto presentado ante organismos internacionales. Como aspecto integrante de este plan consta el incremento de personal administrativo, aspecto que en parte ya se lo ha conseguido.

Se pretende trabajar poniendo de por medio la eficacia administrativa, la cual se evidencia a medias en el desarrollo de las funciones de la cabeza institucional; los maestros cumplen a su ritmo, poniendo sus propias iniciativas dentro de nuestras aulas; también es notorio observar cierto grado de efectividad, pues nuestros estudiantes al salir a la calle ponen en práctica esas buenas enseñanzas de la cortesía y el respeto que de alguna manera están implícitas dentro de esta herramienta institucional.

Llama un poco la atención el hecho de encontrar aspectos que preocupan a sus directivos como los criterios que se ha llegado a conocer respecto a la imagen que tiene esta institución, ya que muchos la consideran como de baja calidad, y que la misma se compone de estudiantes que han sido rechazados en otras escuelas, muchos se avergüenzan de ella por los calificativos que ha venido recibiendo, tales como: “escuela de pobres”, “allí no se aprende nada” etc.

Es notorio el paternalismo frente a los estudiantes, lo cual incide en la disciplina y aprovechamiento de los estudiantes, pues bajo el pretexto de que son pobres

no se les exige equitativamente lo que por ley y los diferentes reglamentos lo determinan, los útiles de trabajo traen a medias, las pensiones cancelan cuando pueden, teniendo muchas veces que regresarlos a sus casas por retrasos en los pagos de las pensiones mensuales que la Ley les faculta a este tipo de establecimientos por ser fisco-misionales, permitiéndoles muchas veces que asistan con otras prendas de vestir y sin el material que se requiere diariamente.

Por ser un establecimiento Fiscomisional cuenta con un valioso contingente, el cual se traduce en apoyo por parte de las instituciones educativas y las autoridades implicadas en la educación, a nivel religioso y seglar, tanto nacionales como extranjeras, así como de la comunidad educativa.

4.1.1.4 Plan operativo anual (POA)

Dentro de esta herramienta pedagógica consta todo lo que la institución se ha propuesto alcanzar en este año lectivo; es así que, constan algunas actividades que de seguro, si se han cumplido, quedando otras por cumplirse tanto desde el punto de vista administrativo como académico, pero que depende en gran medida de la forma como se canalice el accionar institucional.

En lo administrativo se puede evidenciar que constan actividades dirigidas hacia la infraestructura, lo que implica un despliegue de gestión que debía poner en marcha en coordinación con el Comité de Padres de Familia.

En lo académico, se ha evidenciado jornadas de trabajo de conformidad a las normas legales éticas y sociales que se han cumplido a la medida de las posibilidades dentro de la institución. Pese a todo esto es notorio de que existe cierto centralismo por parte de la cabeza institucional, situación que podría mejorar y revertirse en pro de la institución, si las actividades se compartieran con las comisiones, si hubiera delegaciones, y la cabeza institucional se encargara de lo que realmente le compete.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Al analizar esta herramienta académica he podido observar que existe tanta expectativa por alcanzar metas y objetivos a favor de esta institución, es así que constan objetivos planteados y metas por alcanzar, desde el punto de vista de la

infraestructura tales como: la construcción del cerramiento de la institución, que se lo ha conseguido por la coyuntura de algunos maestros, más no por el accionar mismo de su directora, quedando muchas actividades que demandan una **constante gestión** con los organismos de desarrollo y otros que coadyuven para alcanzar a satisfacer estas necesidades que tanta falta hace a toda la comunidad.

Dentro de este proyecto también se hace constar **el valor de la constancia** en la gestión, pues desde hace varios años ha sido la lucha por alcanzar mejores días para nuestra institución, realidad que en alguna medida se lo ha venido consiguiendo; igualmente se hace énfasis en **el valor de la colaboración**, pues en sus postulados consta la suma de voluntades de varios sectores para conseguir ser atendidos, aunque es notorio que la parte directiva a menudo se incomoda cuando se le sugiere algo que dista de su punta de vista, lo cual si fuera bien canalizado y si supiera ser un poco más receptiva, se alcanzaría mejores resultados.

Pese a todo debe destacarse la falta de ejecución de las resoluciones que se adoptan en las diferentes asambleas, así como la falta de destrezas administrativas por parte de la cabeza institucional, lo que repercute en los resultados y nivel académico que caracteriza a una institución educativa.

Dentro de los lineamientos de este plan se enfatiza la necesidad de que todos cumplan con sus funciones a cabalidad, situación que se visualiza a medias, toda vez que no existe la madurez profesional de la cabeza institucional para solicitar o disponer al personal para que haga lo que le compete a de cada uno, ya sea a nivel individual o a nivel de comisiones o áreas básicas existentes.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Como herramienta legislativa, en primer lugar define los principios institucionales sobre los cuales deberá conducirse el personal que labora en este plantel; se destaca entre otros parámetros la **dimensión ética** del docente, del personal administrativo, de servicio, estudiantes, y el accionar permanente del padre de familia.

Revisando detalladamente este instrumento interno, se puede evidenciar que enfatiza muy a menudo **la libertad** como uno de los principios y valores rectores de la formación actual, que exige de quienes son parte de esta institución, toda la **responsabilidad** del caso si queremos ver un mañana mejor. Se resalta **la fe** como uno de los grandes valores, ya que por ser una institución con orientación religiosa, lleva implícita la creencia en un ser supremo. Se promueve también la formación de **hábitos** disciplinarios que les permitan a los estudiantes brillar con luz propia frente a sus hogares y ante la sociedad.

La puntualidad es otro valor que a menudo consta en el reglamento interno, valor que deben reflejar todos los sectores implicados en el proceso de formación del estudiante.

La reflexión que se persigue en los maestros, estudiantes y padres de familia, para lo cual se promueve eventualmente jornadas de retiro en donde todos y cada uno de los sectores pueda compartir experiencias y sacar el mejor provecho de las mismas. Encontramos en sus páginas que uno de los más altos valores es **el respeto** que se lo viene promoviendo dentro y fuera de las aulas, por parte de todos los maestros frente a sus semejantes, pues a menudo defendemos el lema respeta para que respeten. También se promueve el valor de la **confianza** que debe existir entre los alumnos, entre alumnos y maestro, entre maestros y autoridades y viceversa, ya que esta es la vía principal para crecer como individuo y como grupo.

Toda esta gama de valores que constan por escrito, en gran medida no es más que un simple postulado, ya que en el accionar mismo, existen muchos límites y barreras, las cuales dejan un sabor bastante amargo dentro de esta institución porque no se los ha podido todavía ver reflejados en el diario convivir.

Se manifiesta que para el desarrollo de las actividades, la Directora está disponiendo y encabezando el desarrollo de las mismas, tratando de armonizar constantemente con momentos de reflexión antes de iniciar la jornada planificada, ella está presente en cada una de las juntas de curso dirigiendo las mismas, en las cuales hace el papel de presidenta y secretaria a la vez lo cual refleja el poco conocimiento de la labor administrativa y ejecutiva que toda institución requiere

Esta institución tiene la característica particular de exigir un **compromiso reflejado en la acción**, para lo cual se ha venido suscribiendo un acta, en la cual los padres de familia se comprometen a dar estricto cumplimiento a ciertas directrices institucionales, buscando siempre el bienestar del estudiante, situación que en la práctica poco o nada se cumple por parte de este sector, debido que no hay las líneas de acción bien claras, peor aún una actitud ejecutiva que enrumbe a la institución hacia un horizonte claro, aspecto que se convierte en una debilidad institucional.

4.1.2. La estructura organizativa en la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Misión.- Se entiende por misión como el propósito de las organizaciones, reflejada en el accionar mismo de dicha organización.

Analizando este criterio de misión, se puede pensar que, cuando hablamos de misión, estamos hablando de la razón de ser de la organización, en los motivos por los que fue creada; su presencia, que necesidades satisface en un determinado lugar y época.

Misión institucional.- La Unidad educativa “Purísima de Macas está dedicada a la formación integral (Cristiana) de la niñez y juventud de la ciudad de macas y de sus alrededores, busca crear una educación integral mediante metodologías activas y participativas con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y técnicos disponibles a fin de optimizar las capacidades intelectivas, desarrollar actitudes y valores para que nuestros educandos se conviertan en Entes útiles para sí mismos, la Sociedad y la Patria. Referencia PEI de la institución.

Conociendo cuál es la misión que lleva explícitamente esta institución, nos podemos dar cuenta que pretende ser parte activa de la gran responsabilidad de transformar la personalidad de sus estudiantes, de tal manera que se los pueda ver convertidos en elementos críticos, capaces de enfrentar sus estadios evolutivos con asertividad, de tal manera que la sociedad en general se sienta satisfecha de verlos crecer como elementos positivos y capaces de transformar el mundo.

Visión.- La visión de una institución es la forma de ver o anticipar el futuro al que aspira llegar dicha organización.

Con este concepto, se puede entender que es una forma de proyectar a la institución o empresa en dirección al futuro, en el cual tendremos una institución transformada, mejorada, con mayores resultados, pues así es lo que se quiere ahora y así es lo que se quiere que sea en un mañana no muy lejano.

Visión institucional.- La Unidad Educativa “Purísima de Macas” se propone reforzar su accionar educativo, que al cabo de diez años alcance un nivel de prestigio bien alto dentro del cantón y la provincia, mediante una educación de calidad participativa y democrática, basada en principios cristianos, práctica de valores y desarrollo de capacidades cognitivas, creativas, reflexivas y críticas, integrada a toda la comunidad educativa. Referencia PEI de la institución.

Es notorio que la principal aspiración de esta institución es verla en un futuro cercano, convertida en un referente de calidad educativa, es su aspiración salir del sitio común en el que se encuentra para ser una institución líder y formadora de sujetos activos en un ambiente de participación democrática en la que todos puedan crecer como verdaderos ciudadanos ecuatorianos; es probable que por el momento sea una utopía, esperemos que con mucho esfuerzo se consiga al menos parte de lo que pretende.

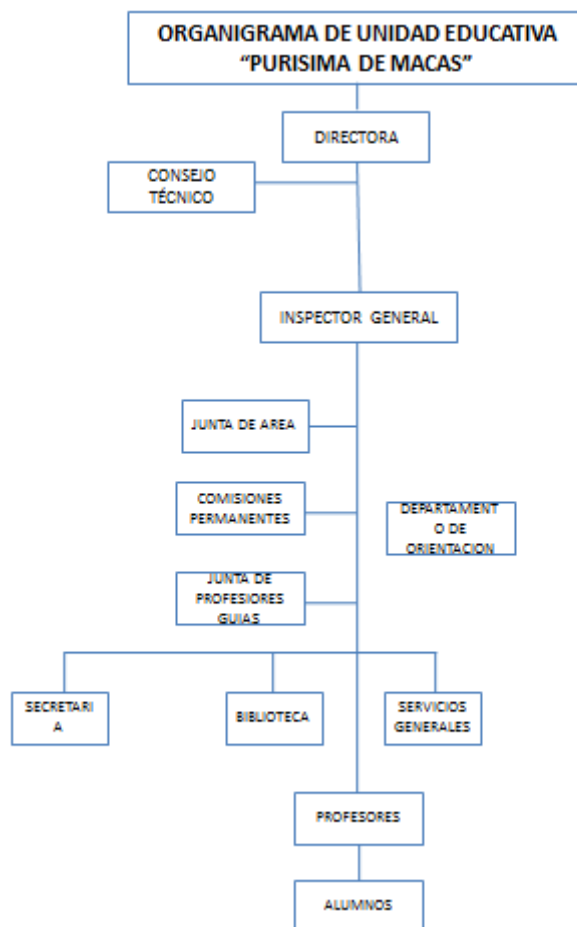
4.1.2.2 El organigrama

Un organigrama es un diagrama que representa en forma gráfica y simplificada la estructura formal que posee una organización. En los organigramas constan tres niveles jerárquicos como son: **nivel ejecutivo** el cual representa a la más alta jerarquía pues se ubica en la cima del organigrama, siendo en este nivel en donde se toma y coordina las decisiones de una institución. En segundo lugar es decir en la parte intermedia del organigrama está el **nivel asesor**, nivel representado por las personas u organismos que otorgan asesoría oportuna, técnica, financiera, administrativa y jurídica a fin de que el nivel ejecutivo tome las mejores decisiones dentro de la empresa; en otras palabras está representado por los mandos medios de la organización. Por último, ocupando el eslabón más bajo está en **nivel operativo**, encargado de la ejecución de todas las actividades que se llevan a efecto dentro de la institución, las mismas que

están preestablecidas de conformidad a los puestos de trabajo y/o que en su debido momento el nivel ejecutivo dispuso que se realicen para alcanzar los objetivos planteados.

Al momento la institución **no dispone de este instrumento**, sin embargo ésta se conduce bajo las directrices que emanan de la Asamblea General, del Consejo Técnico, de la Directora y del Inspector general, en calidad de organismos y autoridades del plantel, el resto del personal docente y administrativo cumple sus funciones de conformidad con la Ley y los reglamentos inherentes a la naturaleza de este establecimiento.

Al no existir dicho instrumento académico, se sugiere el siguiente:



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En esta institución se desarrollan las cuatro áreas básicas como son: matemáticas, lengua y literatura, ciencias naturales y ciencias sociales, Las mismas que funcionan de conformidad a lo estipulado en el Reglamento General de la Ley de educación.

Existe un jefe para cada una de ellas, quien coordina las actividades dentro de la misma, en cuanto a contenidos, evaluación, instrumentos de trabajo y todo lo que compete a su área; se reúnen cada vez que se les convoca para ello, para hacer un análisis de la realidad de cada una de ellas o cuando la autoridad así lo determine.

Respecto a los departamentos, existe el de orientación, en el que trabaja únicamente un profesional de la rama, quien se encarga de dar asistencia emocional y psicológica a los estudiantes de toda la unidad educativa, para lo cual aplica los instrumentos psicométricos necesarios; realiza entrevistas, observaciones, etc. lo que permite realizar el diagnóstico pertinente de los estudiantes, cruzando información de ciertas realidades con los demás profesores.

De igual manera el orientador trabaja con los padres de familia, sugiriendo lineamientos que vayan en pro del sus hijos y representados. Al finalizar el año lectivo realiza una evaluación a los estudiantes del pre-kínder, para determinar el nivel de escolaridad antes de ingresar al primer año de educación básica, de tal manera que los padres tomen el compromiso de poner su contingente, ayudándoles en algún aspecto que se les sugiera desde el punto de vista de nociones generales. El orientador está presente durante las Juntas de Curso de toda la Unidad Educativa, receptando situaciones de los estudiantes, para canalizar oportunamente el trabajo y seguimiento necesario de cada uno de ellos.

También funciona el Departamento de Inspección, cuyo titular cumple con los lineamientos que la Ley de Educación, el Reglamento General de la Ley de Educación y el Reglamento Interno así lo exigen; existe un solo inspector quien coordina con los demás profesores respecto al comportamiento y disciplina de los estudiantes. Está presente en las Juntas de curso informando las diferentes

novedades suscitadas en cada uno de los diferentes cursos y paralelos en cada trimestre.

Es el encargado de registrar la asistencia del personal docente, administrativo y de los estudiantes; busca a toda costa que se cumplan los lineamientos legales y reglamentarios, a menudo queda encargado de la Dirección del plantel en ausencia de la Directora titular.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Dentro de esta institución educativa es notoria la existencia de un clima laboral un poco tenso, toda vez que por ser una entidad Fiscomisional, los maestros tienen que hacer lo que dispone la ley y la Congregación de las hermanas Sacramentinas, quienes marcan un estilo de administración basado en la obediencia a la autoridad.

A nivel de relaciones entre maestros, se observa que existe un ambiente bueno en cuanto a las relaciones humanas y sociales que se aplican dentro y fuera del establecimiento; de igual manera las relaciones con los estudiantes y entre ellos mismos es llena de empatía y espontaneidad, tomando en consideración que en esta institución no se observa la coexistencia de clases sociales, ya que en general los estudiantes provienen de estratos socioeconómicos bajos

En cuanto a valores, se puede afirmar que por parte de los maestros se pretende dar el ejemplo necesario, propiciando a la vivencia de éstos en cada oportunidad que se les presenta, sin embargo queda mucho por hacerse en el tiempo que disponemos, quedando la mayor tarea a los propios padres y representantes para que promuevan el ejercicio constante de los valores éticos y morales que en la actualidad muchos de ellos han quedado de lado.

Dentro de una institución educativa lo más recomendable es desarrollar las actividades académicas y administrativas dentro de un clima organizado, con roles bien establecidos para cada sección o funcionario, con personal competente y dispuesto a procesos permanentes de innovación, un clima matizado de excelentes relaciones humanas que permitan a cada uno crecer como verdaderos seres humanos.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

En esta Unidad Educativa, con la finalidad de cumplir con los lineamientos ministeriales, se viene trabajando por destrezas, tanto en el pre-kínder, primero y segunda año específicamente, toda vez que en este primer nivel es donde tiene que quedar bien cimentadas las estructuras académicas para desenvolverse adecuadamente en los próximos años de escolaridad.

Paralelamente se les presenta actividades para que aprendan a confiar en sí mismos, a respetarse a sí mismo y a los demás, se les induce a que manipulen objetos, con lo cual se afianza el desarrollo de la motricidad fina, se les entrena en el delicado arte de escuchar y actuar; durante los minutos cívicos se dedica un espacio para que todos los cursos participen en público, actividad que les ayuda a perder el miedo y adquirir mayor confianza en sí mismos. En el segundo nivel de escolaridad, los estudiantes fortifican y afianzan lo concerniente a la lectura, escritura y el área de las matemáticas, buscando que al tercer nivel, en lo posible se conduzcan armónicamente con los planes y programas correspondientes.

El estudiante en general es conducido a desarrollar lazos de convivencia y desenvolvimiento social, para lo cual cada maestro busca las estrategias más adecuadas para que todos los estudiantes participen y den sus opiniones.

En el tercer nivel todos los conocimientos, destrezas y valores que adquiera el estudiante los va procesando a través de técnicas metodológicas que aplicará el maestro, quien busca siempre que el estudiante adopte una actitud madura y crítica frente a sus semejantes, actitud reflejada en el ejemplo de los maestros y autoridades.

Dentro del sector estudiantil existe un excelente ambiente, en el cual todos interactúan de una manera armónica. Existe la presencia de dos étnias, la mestiza y la shuar, sin embargo al interior de la institución no se ha dado en ningún momento actitudes de alienación social o rechazo por parte de alguna de ellas; en todos los años de básica es común encontrar mezclados a estos dos grupos, pero, han aprendido a convivir en armonía dentro y fuera de la institución educativa

El desarrollo del proceso educativo se lo hace dentro de un ambiente de armonía y de respeto, en el cual se escucha al estudiante y se espera que éste también escuche las disposiciones que emanan del establecimiento; los maestros mantienen una actitud armónica; en general, hay un ambiente de bastante confianza entre sí, de respeto y consideración mutua, acatando casi siempre las disposiciones de la autoridad.

Esta noble institución de ninguna manera se ha quedado estancada, pues en forma permanente busca la manera de salir adelante en todo sentido, rechaza todo tipo de conformismo al interior de los maestros, por lo que se les da la oportunidad para que asistan a jornadas de lucha clasista y de capacitación profesional; así mismo incentiva constantemente a sus alumnos a no quedarse con lo poco o mucho que puedan haber aprendido, sino que sigan adelante forjándose un futuro mejor. A nivel de infraestructura, se comulga la frase “Para que sea bonito estudian, hagamos bonita a la institución”, razón por la cual se adecuó la entrada al plantel, mismo que hasta hace poco era una permanente Ciénega.

Por ser una institución fisco-misional, ésta se conduce bajo el modelo educativo salesiano, cuyo accionar es a partir del reconocimiento del ser humano como un sujeto capaz de ser conducido bajo tres dimensiones que Don Bosco pregonaba: educación, religión y amor, ingredientes que tienen que estar presentes de manera constante, si queremos que nuestros estudiantes sean formados a imagen y semejanza de Dios.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” es una institución nueva, que conlleva en sí un gran deseo de surgimiento y liderazgo educativo. Desde el punto de vista de la infraestructura está compuesta por cinco bloques: uno de ellos destinado al área administrativa; dos bloques tienen un diseño tan solo para un piso y los otros dos bloques tienen un diseño para tres plantas.

Dentro del aspecto recreativo, esta institución cuenta con dos multi-canchas, una de ellas dispone de cubierta, lugar en donde se desarrollan todos los eventos de carácter cívico y/o social.

Las aulas son de tamaño tipo con amplios ventanales a lo largo de las dos paredes principales, cada una cuenta con pizarra acrílica y los marcadores correspondientes, lo cual permite un trabajo académico más idóneo. Los pupitres están diseñados para ser utilizados en forma individual en todas las aulas, pero el mobiliario de los más pequeños ha sido diseñado para trabajar no solo en forma personal sino también nivel de parejas o de grupo mayores.

Actualmente estas aulas ya no cuentan con los tradicionales altillos donde permanecía el maestro con una actitud de superioridad, toda vez que esta inadecuada distribución rompía todos los ánimos en los estudiantes por acercarse un poco más hacia sus profesores; por tal motivo se promueve eliminar todo elemento al aleje al alumno de su profesor, y muy por el contrario busca constantemente estar cada vez más cerca de sus estudiantes.

Dentro de lo académico se cuenta con una pequeña sala de proyecciones en donde el grupo puede disfrutar de un video educativo-formativo, el mismo que luego de ser visto, es analizado al interior del grupo, diligencia que permite sacar las mejores conclusiones, sus enseñanzas. Los más pequeños trabajan por rincones, modalidad que les permite ir consolidando estructuras mentales como prerrequisitos para la educación formalizada que recibirán en los años siguientes.

Las novedades que suceden dentro de las aulas quedan registradas en los leccionarios de cada uno de los cursos y paralelos, información que luego es recogida por el Inspector para el análisis disciplinario, tanto con el alumno, con el padre de familia y de ser necesario al interior de las Juntas de Curso, la misma que establece las resoluciones más adecuadas.

Dentro de este contexto es como se desarrollan las actividades académicas, cultivando paralelamente muchos valores: como el respeto a la opinión ajena, sean homólogos y superiores; el compañerismo que lo promovemos para que sea practicado dentro y fuera del aula; la solidaridad, los buenos modales, haciendo énfasis en el saludo y las normas de cortesía, valores que afianzan todos los compañeros maestros entre si mismos, frente a los estudiantes y que se pretende sean promovidos dentro del círculo de los alumnos en general.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La Unidad Educativa “Purísima de Macas” desde el momento mismo que nació con personería jurídica, Fiscomisional, llevaba implícito la forma como iba a ser administrada. A más de los lineamientos que constan en la Ley y en el Reglamento General de la ley de Educación, consta de manera expresa en el Reglamento Interno que la administración estará a cargo de las hermanas Sacramentinas, las misma que al término de cuatro años son reemplazadas por alguien de la misma congregación.

Con respecto al financiamiento esta institución cuenta con fondos que emanan del estado, con ayuda del Vicariato apostólico de Méndez y con fondos que emanan de los padres de familia por efecto de pensiones mensuales, a pesar de que éstas son muy simbólicas comparadas con las pensiones de otros colegios particulares en su totalidad.

El manejo financiero de los maestros llega directamente desde la dirección de estudios hacia nuestras cuentas; pero los demás fondos extrapresupuestarios son manejados por la Directora de la institución, la misma que ha sabido dar los justificativos que el caso exige.

Los fondos propios que gestionan los padres de familia, son manejados por el tesorero del comité central de Padres de Familia, quien al final del año lectivo, a la par con la Directora de la Institución da un informe detallado de todos los ingresos y egresos que se hayan operado.

Hasta la presente fecha no habido situaciones que hayan puesto en tela de duda el manejo financiero de la Directora del plantel, razón por la cual el Vicariato y los organismos internacionales de orden religioso (Iglesia) han venido haciendo presencia en el desarrollo de nuestra institución, con donaciones de productos, materiales y financiando la construcción de ciertas obras, toda vez que establecimientos como este son de propiedad de dichas comunidades religiosas, esperamos que sigan apoyando, pues las necesidades de este plantel son muchas.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Esta institución cuenta con una excelente relación con la comunidad educativa, bastante cohesionada con el quehacer diario de sus maestros y autoridades. Tiene una característica muy peculiar, de tener las puertas abiertas a cualquier aspirante a estudiar en ella; se recibe alumnos que por su conducta o aprovechamiento han sido rechazados en otros establecimientos, alumnos que luego llegan hasta nuestra institución pidiendo cupos, los mismos que sin ningún miramiento se les otorga.

Estos estudiantes una vez que han sido nivelados académicamente, abandonan nuestras aulas para buscar otros establecimientos que según sus representantes estarían en mejores condiciones académicas

Por todos estos logros y actitudes, nuestra institución ha sido reconocida públicamente por las autoridades del ramo, a pesar de que no sean en todos los aspectos; sin embargo, es una satisfacción muy grande, ya que mientras otros establecimientos hablan de calidad educativa, con elemento estudiantil escogido, nuestro establecimiento se destaca por trabajar con elemento muy heterogéneo desde diferentes puntos de vista.

En un comienzo se decía que es una escuela de pobres, porque hasta nuestras aulas llegaban estudiantes que muchas de las veces no tenía ni siquiera un cuaderno con que trabajar, ante lo cual la institución buscaba y busca todavía las formas de ayudarles a estos estudiantes a salir adelante.

Los padres de familia son de escasos recursos económicos, pero por la actitud humanista que le caracteriza a esta institución, acuden siempre a las mingas, a las jornadas de reflexión, a las jornadas eucarísticas que se prepara y ante todo hoy en día acuden a los actos programados por efectos de integración comunitaria, actos en los cuales los mismos padres de familia también son protagonistas, conjuntamente con sus hijos o representados.

Los padres de familia son copartícipes de las jornadas deportivas, del programa alimentación escolar, de las jornadas de integración familiar con énfasis en el mes del niño y la familia; participan muy activamente en las fiestas patronales conjuntamente con sus hijos.

4.1.3. Análisis FODA

El FODA es una técnica de trabajo que se la utiliza a nivel institucional, mediante la cual se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la institución.

Utilizando adecuadamente esta técnica se podría estructurar un diagnóstico real de lo que sucede al interior de una institución, y con esta información, se podría establecer un plan de mejoras que permita potencializar los recursos que dispone, así mismo se podría aprovechar de todo ese bagaje de oportunidades que tiene al alcance y disminuir los elementos negativos que amenazan la estabilidad institucional.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Hablar de las fortalezas y debilidades de una institución es mirar hacia el interior de la misma, en donde encontramos una realidad muchas veces llena de expectativa y esperanza, pero muchas veces puede ser una realidad adversa para nuestros propósitos y para la comunidad.

Fortalezas: Son todas las herramientas, materiales, medios o recursos que dispone una institución para poder cumplir con la misión encomendada y poco a poco alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Cuando una institución cuenta con varias fortalezas, las actividades son más fluidas, más viables y factibles, que posibilitan a los responsables de esa institución tomar el rumbo hacia el camino de lo ideal, a donde todos quisiéramos llegar sintiéndonos útiles dentro de la organización a la que pertenecemos.

Entre las fortalezas básicas de esta institución se puede anotar las siguientes:

- ✓ Se cuenta con presupuesto del Estado
- ✓ Se dispone de local propio
- ✓ Cuenta con infraestructura física nueva
- ✓ Planta docente joven
- ✓ Número de estudiantes mayor a 300
- ✓ Lugares de recreación y esparcimiento
- ✓ Se cuenta con servicios básicos y mobiliario completo,
- ✓ Personal administrativo y de apoyo completo

- ✓ Se cuenta con un centro de cómputo.

Debilidades.- Son el otro aspecto interno de la institución, que a pesar de toda voluntad ellas están presentes como contraparte del quehacer educativo, es un componente complementario institucional, que le impulsa permanentemente a seguir luchando en el intrincado proceso de desarrollo.

Es una faceta psicológicamente necesaria, ya que su presencia exige al funcionario continuar planteándose objetivos y metas por alcanzar; si no hubieran debilidades, tal vez ya no habría deseos de seguir luchando, pues todo estaría alcanzado, todo estaría a nuestro alcance, lo cual apagaría el ímpetu de ser mejor cada día; por la debilidades es que nosotros aspiramos ser mejor, por ellas es que nos proyectamos a ser competitivos, por ellas reconocemos que aún posemos alcanzar cosas que todavía no las hemos alcanzado.

Las debilidades dominantes en esta institución son entre otras las siguientes:

- ✓ Desconocimiento de procesos administrativos por parte de la Directora
- ✓ Centralismo administrativo de la Directora
- ✓ No existe una auténtica libertad de expresión,
- ✓ Ligereza en el vocabulario de algunos maestros
- ✓ No se ejecutan algunas resoluciones,
- ✓ Inclusión estudiantil ciega
- ✓ Cabeza institucional temperamental
- ✓ Paternalismo institucional frente a los estudiantes
- ✓ Falta de compromiso real de los padres de familia
- ✓ Faltan documentos de gestión curricular como: Código de Ética y Manual de organización
- ✓ Falta de franqueza de algunos compañeros.

El componente de fortalezas y debilidades es la realidad interna contradictoria pero necesaria, la cual equilibra la realidad con los sueños, lo que tenemos con lo que nos falta, lo bueno y lo óptimo, lo necesario con lo indispensable, lo que fue y lo que será, el hoy y el mañana. Este componente es dialécticamente compatible y necesario, que permite a las instituciones sobrevivir, cumpliendo con sus obligaciones y aspirando nuevos derroteros junto a la comunidad que la vio nacer.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y las amenazas son la otra realidad de las instituciones, es una realidad externa que alienta y desalienta a la vez a las mismas, dependiendo del contexto en el que se encuentre.

Oportunidades.- Son todas las líneas de apoyo y alternativas externas con las que cuenta la institución educativa, que pueden ser desde los organismos de desarrollo, ONGs, hasta la directiva del barrio deseosa de arrimar el hombro en beneficio de la institución, contingentes que sumados en esfuerzo común viabilizan el desarrollo interno de la institución; estas posibilidades de ayuda pueden estar expresadas a nivel material, logístico, financiero, administrativo, jurídico, social, y humano, ingredientes de los que se alimenta una institución y que gracias a ellos va creciendo cada día.

Esta institución cuenta con muchas oportunidades que entre otras se puede sintetizar las siguientes:

- ✓ Personal contratado por la Dirección de Educación de Morona Santiago
- ✓ Apoyo decidido del Vicariato Apostólico de Méndez
- ✓ Apoyo de los Gobiernos Seccionales
- ✓ Apoyo de organismos extranjeros como Iglesia y ONGs
- ✓ Apoyo de la comunidad educativa
- ✓ Espacios en los medios de comunicación para promoción

Amenazas.- Representan el aspecto negativo y devastador que frena y que permanentemente está minando y desestabilizando el accionar de la institución; estas amenazas pueden estar presentes en contra de toda la institución, de la planta docente, administrativa, estudiantil, etc. aspectos que desencadenan en inestabilidad institucional, en riesgo para los caros anhelos de la comunidad educativa y del sistema en general.

Entre las amenazas que constantemente tiene que sobrellevar esta institución, entre otras son las siguientes:

- ✓ Algunos opinan que otras escuelas son mejores que la Purísima de Macas
- ✓ Muchos buscan cupos en esta institución cuando les niegan en otros establecimientos
- ✓ Algunos la consideran como institución particular

- ✓ Tiene calificativos como escuela de pobres
- ✓ La consideran poco competitiva
- ✓ Existen células de grupos pandilleros

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Dispone de local propio	Ausencia de capacidad de gestión de la Directora
Infraestructura física nueva	Bajo rendimiento de los estudiantes
Planta docente joven	La metodología utilizada arrastra esquemas caducos
Incremento de la población	Uso de vocabulario inadecuado por parte de algunos maestros.
Personal docente de tercer nivel en educación	No se ejecutan algunas resoluciones que son tomadas en Asamblea General de Profesores.
Lugares de recreación y esparcimiento	Inclusión estudiantil ciega
Se cuenta con servicios básicos	Cabeza institucional con liderazgo autoritario
Mobiliario completo (mesas, escritorios)	Clima organizacional paternalista
Asignación Presupuestaria por parte del Estado	Falta de mayor compromiso de los padres de familia
Un centro de cómputo	Faltan documentos de gestión curricular como: código de ética y Manual de Organización.
Personal administrativo y de apoyo actualizado	Ausencia de valores en algunos maestros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Personal contratado por la DEHMS	Desprestigio de la institución por algunos miembros de la comunidad educativa.
Apoyo decidido del Vicariato Apostólico de Méndez	Hogares desorganizados
Apoyo de los gobiernos seccionales a la educación	Algunos la consideran como Institución particular
Apoyo de organismos extranjeros: Congregación Salesiana Italiana, Agrupaciones de voluntariado.	Presencia de células de grupos pandilleros
Apoyo parcial de la comunidad educativa	Presencia de expendio de drogas
Espacios en los medios de comunicación para promocionar la institución	

Fuente: Diagnóstico situacional

Elaboración: Daniel Jumbo

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1 De la encuesta a directivos

Los datos obtenidos son el producto de la aplicación de encuestas a la Directora, Inspector y a los jefes de las cuatro áreas de educación básica

La Unidad Educativa Fiscomisional "Purísima de Macas es una institución que funciona en la sección diurna, es un colegio mixto, ubicada en el sector urbano, en la calle Felipe Jaramillo y la M, del barrio Valle del Upano de la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago.

Los resultados se los ha desglosado de la siguiente manera:

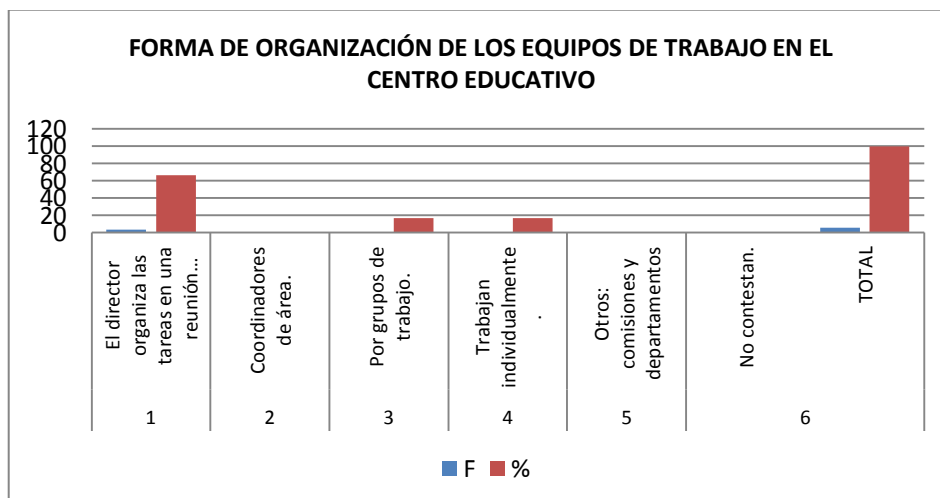
TABLA Nº 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Nº	FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
1	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	66,67
2	Coordinadores de área.	0	0,00
3	Por grupos de trabajo.	1	16,67
4	Trabajan individualmente.	1	16,67
5	Otros: comisiones y departamentos	0	0,00
6	No contestan.	0	0,00
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



En la tabla N° 6 se observa que el 66,67 % expresan que la forma de organizar los equipos de trabajo en esta unidad educativa las realiza la directora en una reunión cada trimestre y el 16,67 % dice que las tareas se las realiza por grupos de trabajo y en forma, resultando evidente que es la directora quien lidera las jornadas de trabajo académico en forma trimestral, por lo que existe poca coordinación o delegación de funciones ya sea a nivel personal, a las comisiones o a los departamentos.

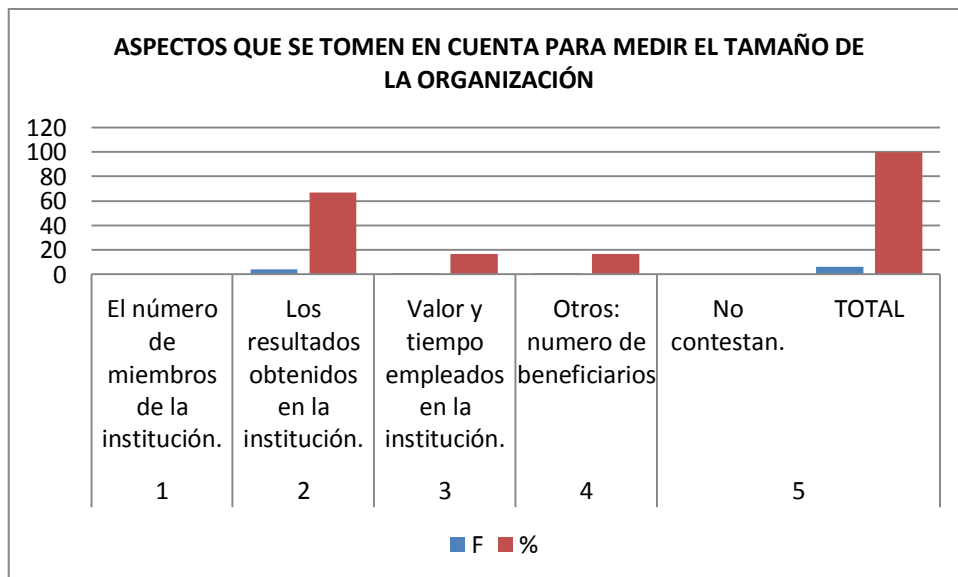
TABLA N° 7

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

Nº	ASPECTOS	F	%
1	El número de miembros de la institución.	0	0,00
2	Los resultados obtenidos en la institución.	4	66,67
3	Valor y tiempo empleados en la institución.	1	16,67
4	Otros: número de beneficiarios	1	16,67
5	No contestan.	0	0,00
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Según los resultados de la tabla N° 7, el 66,67% de encuestados manifiestan que el tamaño de la organización se la mide en base a los resultados obtenidos en la misma, el 16,67 % manifiesta que es el valor y el tiempo empleado en la institución lo que marca el tamaño de la organización, el 16,67 % afirma que el tamaño de la organización se lo mide en base al número de beneficiarios. Es obvio que la opinión

del 66.67 % de encuestados se refiere a que una organización se la mide en base a los resultados obtenidos.

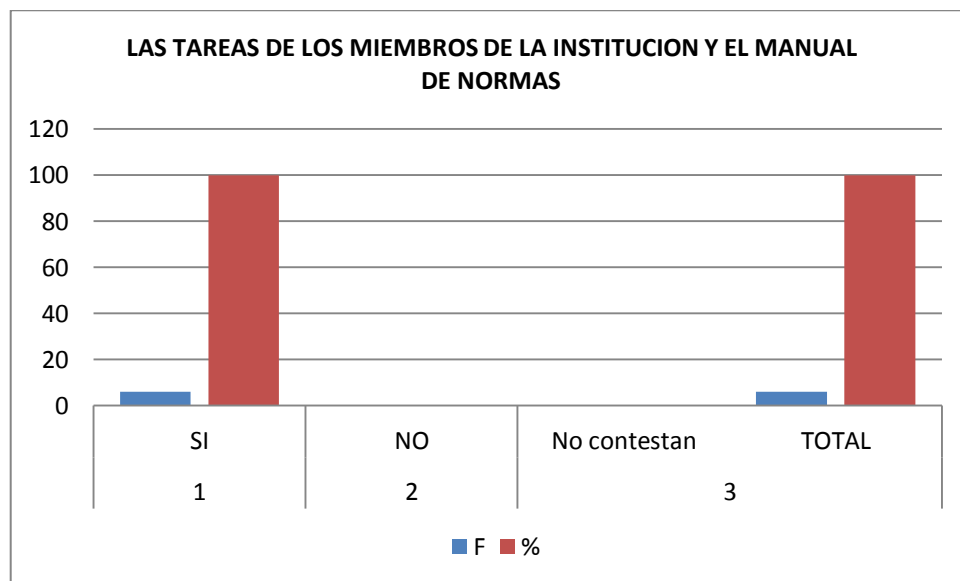
TABLA Nº 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	SI	6	100,00
2	NO	0	0,00
3	No contestan	0	0,00
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Las tareas funciones y deberes que deben cumplir los miembros de la institución están expresadas en diferentes cuerpos legales que rige a todos los establecimientos educativos, pues el 100% de encuestados así lo reconocen, tanto en la académico como en lo administrativo, a la par se conjuga con el reglamento interno y las directrices desde el ámbito religioso en el cual se sostiene como parámetros de acción.

Específicamente, la Ley de educación, así como su reglamento General son los referentes legales que rigen el accionar de todos los sectores inmersos en el proceso educativo de nuestra institución.

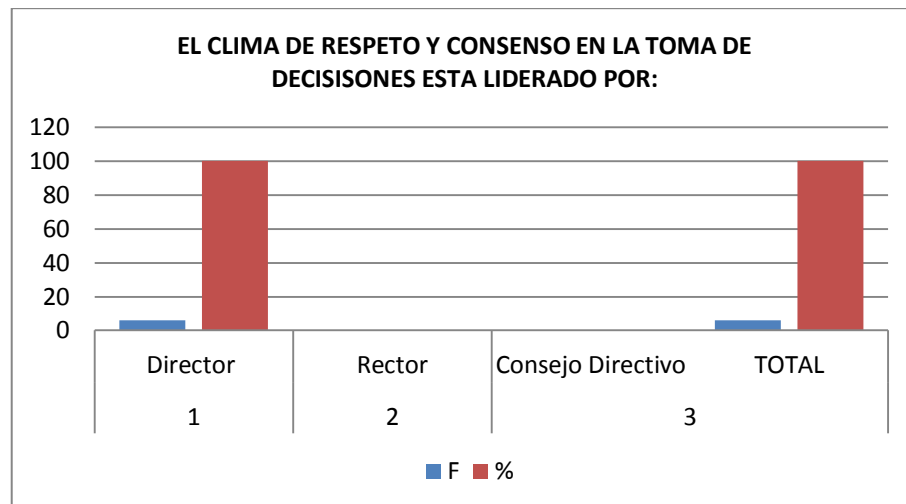
TABLA N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR:

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	Director	6	100,00
2	Rector	0	0,00
3	Consejo Directivo	0	0,00
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Como podemos observar en la tabla N° 9, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Directora de la entidad, y es el 100% de los encuestados que se pronuncian de esta manera, aspecto que se espera sea canalizado de esta manera, pues caso contrario no podríamos hablar de liderazgo institucional.

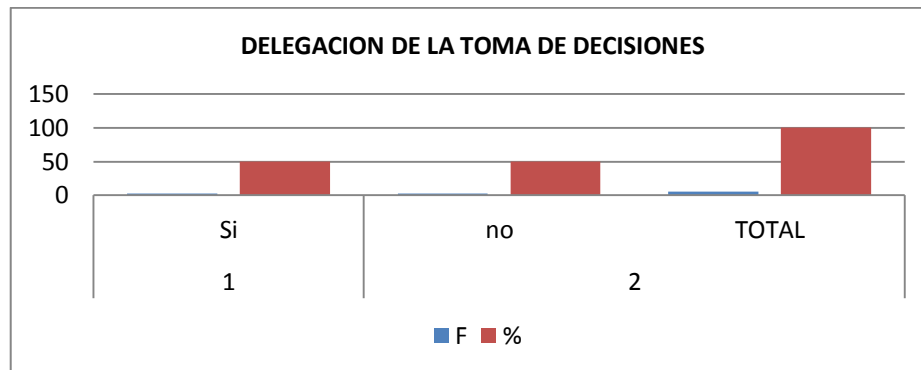
TABLA Nº 10

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	Si	3	50,00
2	No	3	50,00
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Respecto a la delegación de la toma de decisiones, puede observarse que el 50% de directivos manifiestan que se delega a otros colaboradores para que asuma la responsabilidad de decidir tal o cual medida de solución, pero el otro 50% de encuestados manifiesta que la directora no delega tal responsabilidad, pues es ella la que decide personalmente respecto a la solución de conflictos

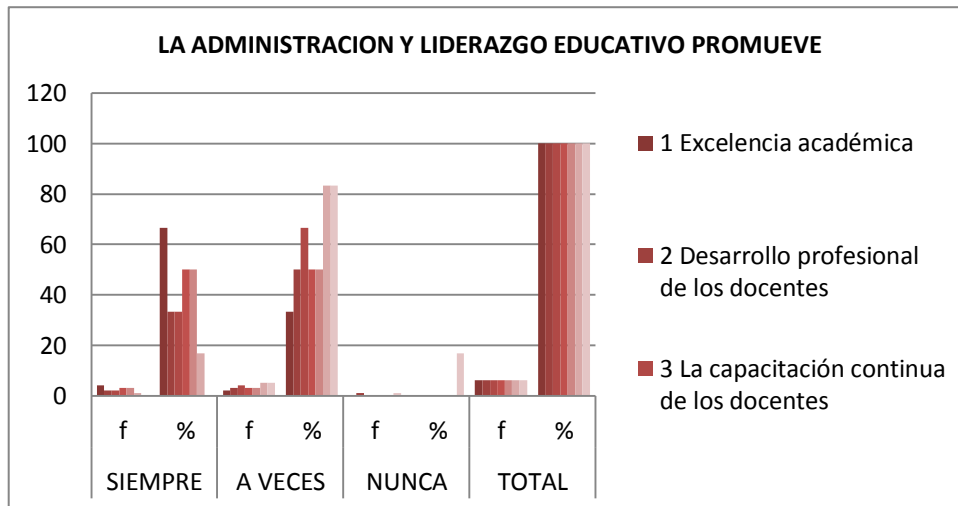
TABLA Nº 11

LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO EDUCATIVO PROMUEVE

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Excelencia académica	4	66,67	2	33,33	0	0	6	100
2	Desarrollo profesional de los docentes	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
3	La capacitación continua de los docentes	2	33,33	4	66,67	0	0	6	100
4	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0	6	100
5	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	3	50	0	0	6	100
6	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16,67	5	83,33	0	0	6	100
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	5	83,33	1	16,67	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



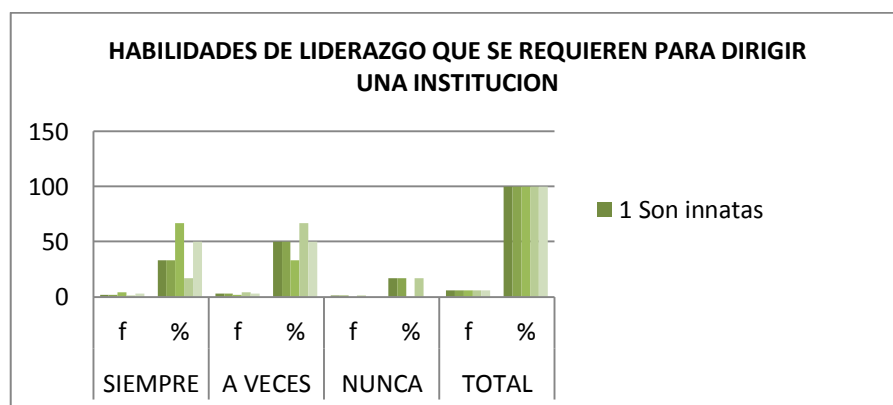
Analizando los resultados de la tabla N° 11, el 66,67 % de encuestados afirman que la administración siempre promueve la excelencia académica; Un 50% afirma que siempre se promueve el trabajo en equipo; el 50 % afirma que siempre se promueve la vivencia de valores. el 33,33 % afirma que la parte administrativa promueve el desarrollo profesional de los docentes; el 33,33% manifiesta que la administración promueve la capacitación continua de los docentes. Así mismo se puede observar que el 83,33 % afirma que la administración a veces hace participar a los padres de familia en actividades programadas por la misma; el 83,33 % asegura que la administración a veces promueve la delegación de la autoridad a los grupos de decisión; el 66,67 % de encuestados manifiestan que la administración a veces promueve la capacitación de los docentes; el 50 % manifiesta que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes; el 50% manifiesta que a veces se promueve el trabajo en equipo; El 50 % manifiesta que a veces se promueve la vivencia de valores; el 83,33 % manifiesta que a veces se promueve la participación de los padres de familia. Se puede observar que la administración siempre está promoviendo la excelencia académica, pues el 66,67 % de encuestados así lo asegura.

TABLA N° 12: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Son innatas	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
3	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67	2	33,33	0	0	6	100
4	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,67	4	66,67	1	16,67	6	100
5	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando los resultados de la tabla N° 12 se puede evidenciar que el 66,67 % de los participantes manifiestan que las habilidades se adquieren siempre a partir de la experiencia; el 33,33 % manifiesta que las habilidades siempre son innatas; el 33,33 % afirma siempre que las habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; el 16,67 % afirma siempre que las habilidades se desarrollan en base a una capacitación continua que combine la práctica la teoría y la reflexión. También se puede observar que el 66,67 % de los encuestados manifiestan que a veces se desarrolla con estudios en la gerencia, un 50% manifiesta que a veces las habilidades se presentan en forma innata; así mismo existe un 50% que manifiesta que a veces esta habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 33,33 % afirma que las habilidades a veces se adquieren a partir de la experiencia. Dentro de la institución existe el

criterio mayoritario afirmando que las habilidades se las adquiere a partir de la experiencia

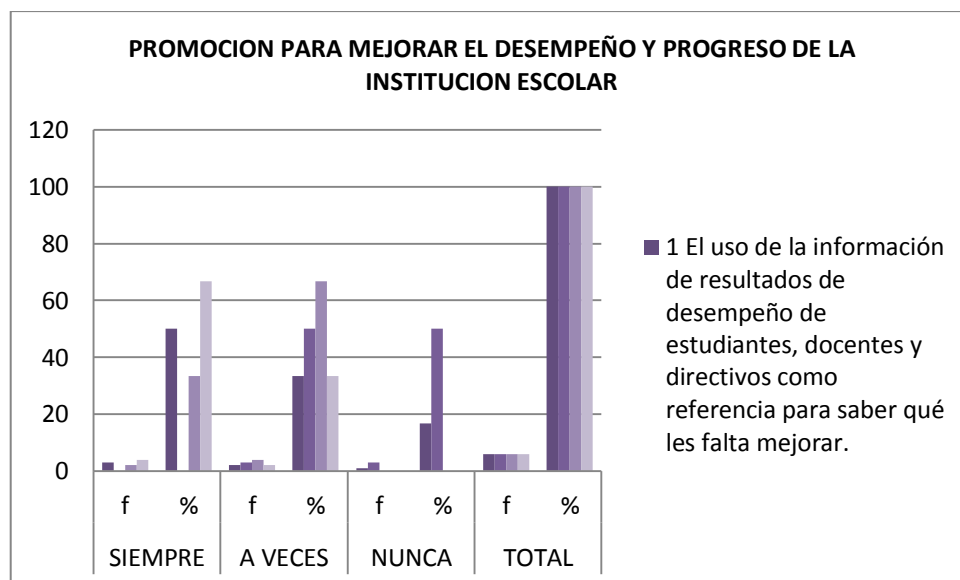
TABLA N° 13

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	2	33,33	1	16,67	6	100
2	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	3	50	3	50	6	100
3	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	4	66,67	0	0	6	100
4	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66,67	2	33,33	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Al observar los resultados de la tabla N° 13, el 66.67% manifiesta que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos siempre promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo; el 50% manifiesta que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos; el 33,33 % manifiestan que siempre se promueve la mejora

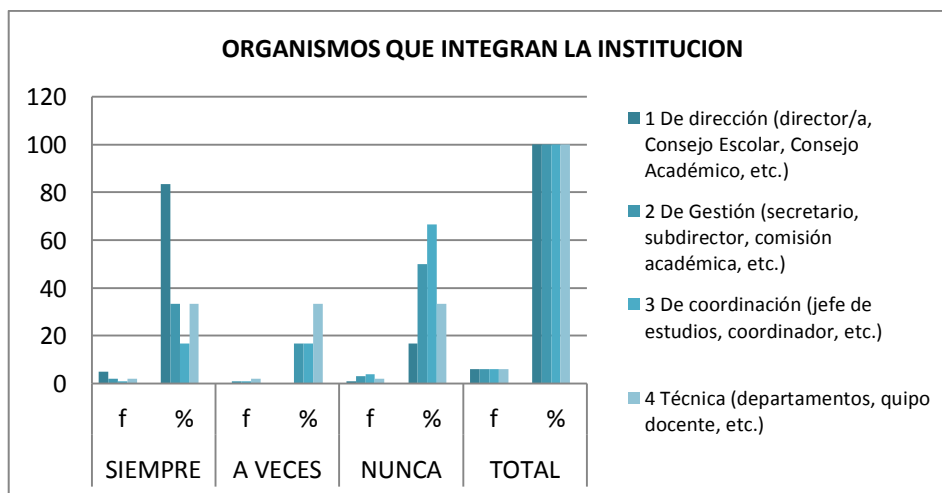
de los mecanismos de control. Paralelamente el 66,67% manifiesta que los directivos, a veces promueven la mejora de los mecanismos de control; el 50% manifiesta que se procura la disminución de estudiantes por aula; el 33,33 % afirma que a veces se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos; el 33,33 % manifiesta que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos a veces promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Se puede colegir que dentro de la institución existe un ambiente cordial de trabajo pues así lo afirma el 66,67 % de encuestados.

TABLA Nº 14: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83,33	0	0	1	16,67	6	100
2	De Gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc.)	2	33,33	1	16,67	3	50	6	100
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67	1	16,67	4	66,67	6	100
4	Técnica (departamentos, quipo docente, etc.)	2	33,33	2	33,33	2	33,33	6	100
5	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando la tabla Nº 14, el 83,33 % de encuestados manifiestan que dentro de la institución siempre existen organismos de dirección; el 33,33 % afirma que siempre

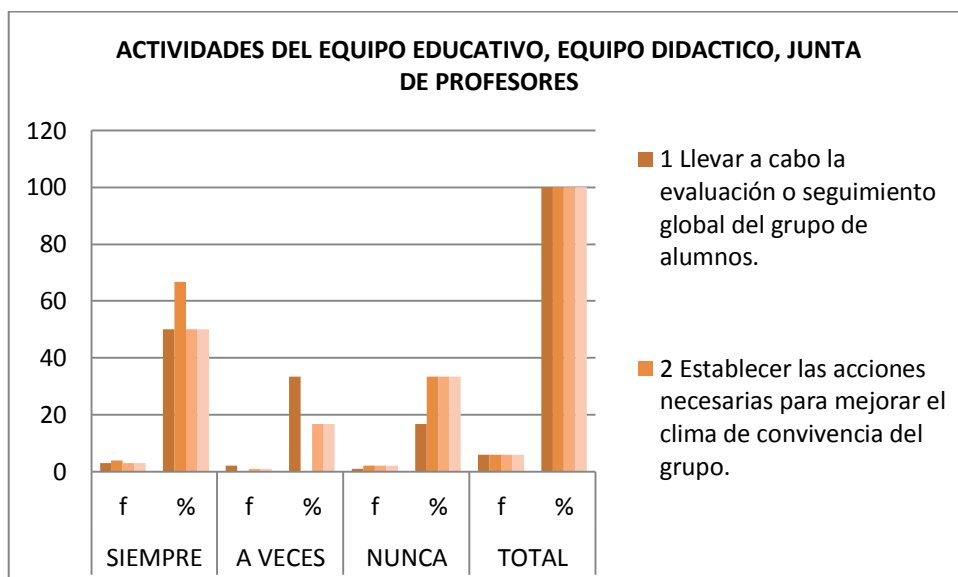
existen organismos de gestión; y el 33,33 % manifiesta siempre existe organismos técnicos; el 16,67 manifiesta que en la institución siempre se promueve la coordinación entre en personal correspondiente. También se puede observar que el 33,33 % manifiesta que a veces existe la presencia de organismos técnicos; el 16,67 % afirma dentro de la institución a veces existen organismos de dirección; el 16,67 asegura que adentro de la institución a veces se dan procesos de coordinación. Es notorio que en esta institución siempre existen organismos de dirección que promueve el desarrollo institucional.

TABLA Nº 15: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50	2	33,33	1	16,67	6	100
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	1	16,67	2	33,33	6	100
4	Coordinar las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	1	16,67	2	33,33	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



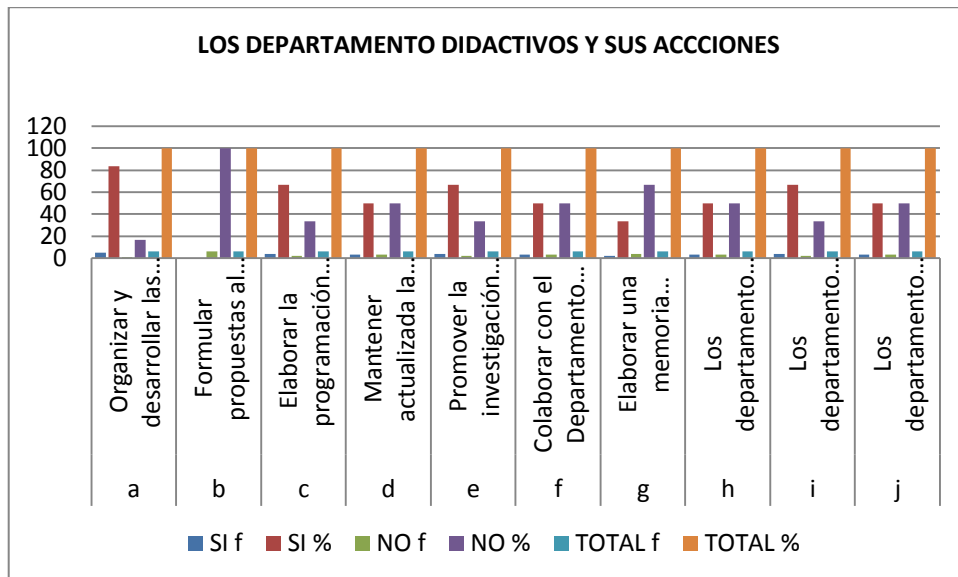
En la tabla N° 15 se aprecia que el 66,67 % de encuestados manifiesta que el equipo educativo siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 50% manifiesta que siempre el equipo educativo siempre lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 50% manifiesta que este equipo siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; y, el 50% manifiesta que el personal que trabaja siempre coordina las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Así mismo 33,33% de encuestados manifiesta que el equipo educativo a veces lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; 16,67 % manifiesta que este equipo a veces trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; el 16,67% manifiesta que el personal que trabaja a veces coordina las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

TABLA N° 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83,33	1	16,67	6	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0	6	100	6	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,67	2	33,33	6	100
d	Mantener actualizada la metodología.	3	50	3	50	6	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66,67	2	33,33	6	100
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50	3	50	6	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33,33	4	66,67	6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50	6	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66,67	2	33,33	6	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaborado por: Daniel Jumbo



De conformidad con los resultados de la tabla N° 16, se determina que el 83,33 % de encuestados manifiesta que los departamentos didácticos de esta institución si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 66,67 % de encuestados manifiesta que si se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 66,67 % manifiesta que si se encarga de promoverla investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; el 66,67 % manifiesta que si se encarga de elaborar la programación didáctica de las asignaturas; el 50 % afirma que estos departamentos si se encargan de mantener actualizada la metodología; el 50 % dice que estos departamentos si colaboran con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje; el 50 % afirma que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo.

Se puede determinar que el 66,67 % manifiesta que no se elabora una memoria periódica en la que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; el 50 % manifiesta que no mantiene actualizada la metodología; el 50 % manifiesta que no formulan propuestas al equipo directivo; el 50 % manifiesta que no mantienen actualizada la metodología de enseñanza aprendizaje. Del análisis se desprende que los departamentos de la institución en gran medida si realizan la programación didáctica y promueven la investigación y perfeccionamiento docente; así como también si formulan propuestas al equipo directivo.

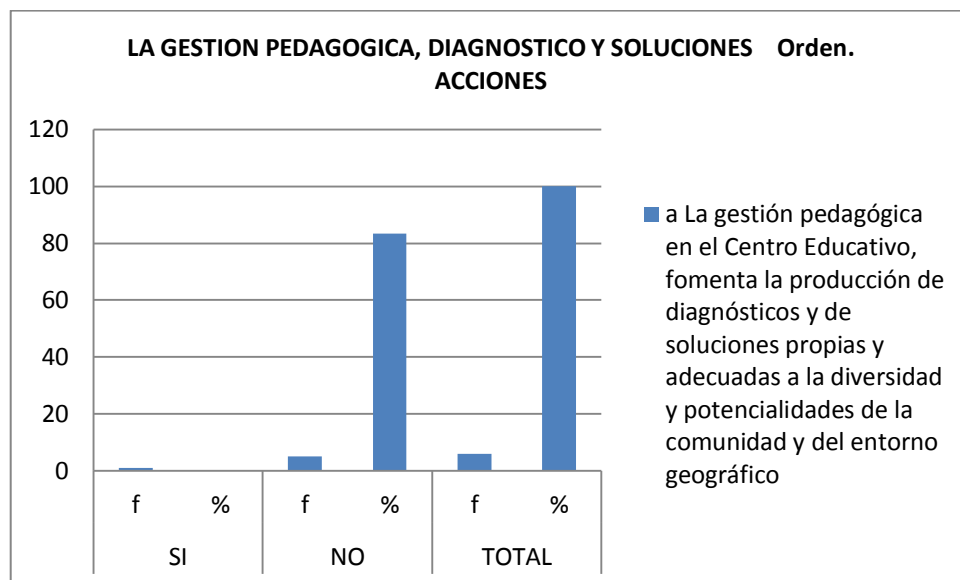
TABLA N° 17

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES ORDEN. ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO		TOTAL	
		f	%	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	1	16,67	5	83,33	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



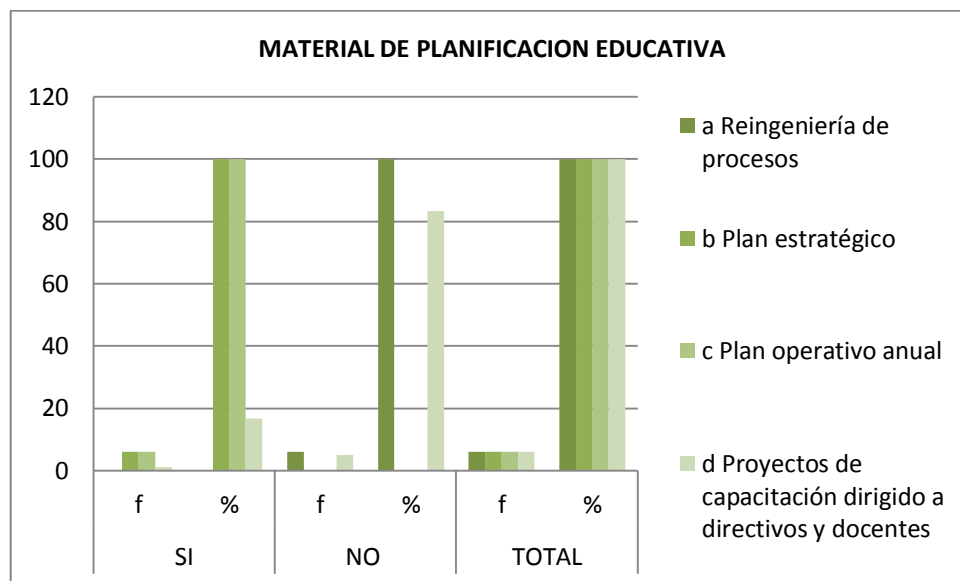
Según la tabla N° 17 se puede determinar que el 83,33 % de los participantes manifiesta que la gestión pedagógica en el centro educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y el 16,67 % opina que si se fomenta esta realidad. Queda muy claro que dentro de este plantel no se fomenta esta gestión académica a nivel interdepartamental.

TABLA Nº 18: MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	6	100	6	100
b	Plan estratégico	6	100	0	0	6	100
c	Plan operativo anual	6	100	0	0	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	16,67	5	83,33	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo



De conformidad con los resultados de la encuesta, se determinó que el 100 % de encuestados afirman que si se ha realizado el Plan Estratégico Institucional; así como el Plan Operativo Anual; el 16,67 % afirma que sí se ha realizado proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. El 100 % de encuestados afirma que no se ha realizado alguna reingeniería de procesos en la institución; el 83,33 % afirma que no se ha realizado proyectos de capacitación para directivos y docentes.

Esta realidad se corrobora con el diagnóstico de los instrumentos de gestión curricular como son: el POA y el PEI a nivel institucional.

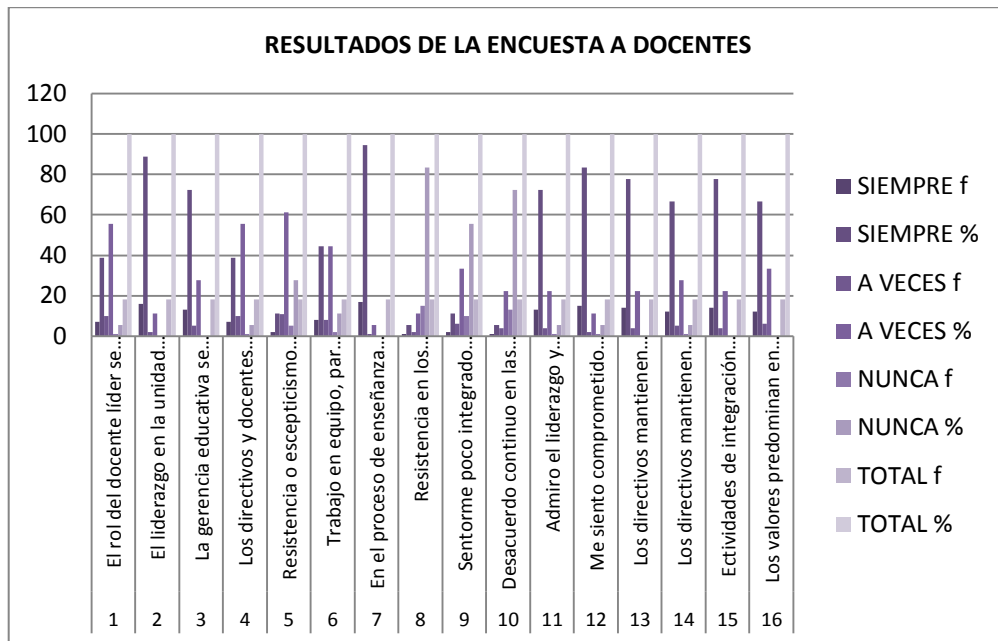
4.2.2. De los Profesores

TABLA Nº 19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define con una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	38,89	10	55,56	1	5,56	18	100
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	88,89	2	11,11	0	0,00	18	100
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	72,22	5	27,78		0,00	18	100
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, familias, asociación civil, padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	38,89	10	55,56	1	5,56	18	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	11,11	11	61,11	5	27,78	18	100
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	44,44	8	44,44	2	11,11	18	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	94,44	1	5,55	0	0,00	18	100
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5,55	2	11,11	15	83,33	18	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	11,11	6	33,33	10	55,56	18	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5,55	4	22,22	13	72,22	18	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	72,22	4	22,22	1	5,56	18	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	15	83,33	2	11,11	1	5,56	18	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	77,78	4	22,22	0	0,00	18	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera.	12	66,67	5	27,78	1	5,56	18	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	77,78	4	22,22	0	0,00	18	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	66,67	6	33,33	0	0,00	18	100

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Daniel Jumbo



Observando la tabla N° 19 se puede determinar que el 94,44 % manifiesta que siempre los valores son el eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje 88,89 % de encuestados manifiestan que el liderazgo de la unidad educativa siempre está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; el 83,33 % manifiesta que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo el 77,78 % manifiesta que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica; el 77,78 % manifiesta que siempre se promueven actividades de integración en los ámbitos educativo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 72,22 % de encuestados manifiesta que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 72,22 % manifiesta que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 66,67 % manifiesta que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera; el 66,67 % manifiesta que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 44,44 % de encuestados manifiesta que siempre se promueve el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; el 38,89 afirma que los directivos y docentes siempre promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, familias, asociación civil, padres,

representantes, consejo comunal y otros; el 38,89 % de encuestados dice que el rol del docente líder siempre se define con una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 11,11 % afirma que por parte de los padres de familia siempre existe resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 11,11 % manifiesta que siempre se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

El 61,11 % manifiesta que a veces se presenta resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza 55,56 % de encuestados manifiesta que a veces se define el rol del docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 55,56 % manifiesta que los directivos y docentes a veces promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil de padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; el 44,44 % manifiesta que a veces se realiza trabajo en equipos, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje. el 33,33 % dice que a veces se siente integrado en la escuela y entre los compañeros; el 33,33 % manifiesta que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 27,78 % afirma que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera; el 27,78 % de encuestados manifiesta que la gerencia educativa a veces promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 22,22 % manifiesta que a veces hay desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo; educativo; el 22,22 % manifiesta que los directivos a veces mantienen liderazgo y gestión en el área académica; el 22,22 % manifiesta que a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos educativo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; el 22,22 % manifiesta que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 11,11 % coincide en que el liderazgo de la unidad educativa a veces está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; el 11,11 % manifiesta que a veces existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 88,33 % de encuestados manifiesta que nunca se ha dado resistencia en el Director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza; el 72,22 % manifiesta que nunca se ha dado algún desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; el 55,56 % manifiesta que nunca se han sentido poco integrados en la escuela y entre los compañeros; el 27,78 % afirma que nunca existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 11,11 % manifiesta que nunca se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. De todo este contexto se puede determinar que los valores son el eje transversal predominante dentro del proceso de enseñanza aprendizaje a nivel institucional, lo cual permite una formación integral del estudiante y una interacción con mucha empatía, ambiente que repercute directamente en las relaciones laborales institucionales.

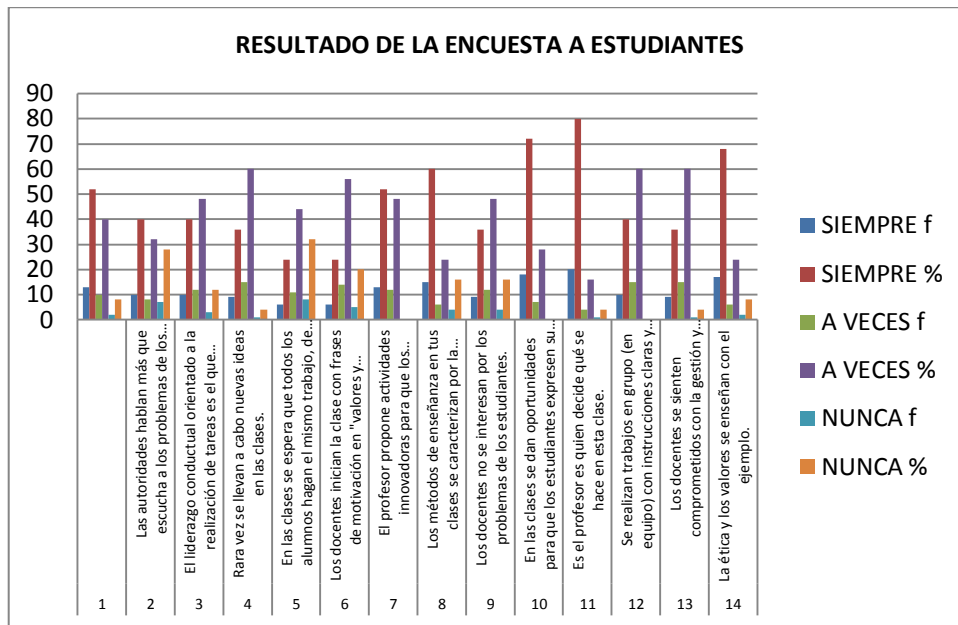
4.2.3. De los estudiantes

TABLA Nº 20: RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	52	10	40	2	8	25	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	10	40	8	32	7	28	25	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	40	12	48	3	12	25	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	36	15	60	1	4	25	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	6	24	11	44	8	32	25	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	24	14	56	5	20	25	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	52	12	48	0	0	25	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	60	6	24	4	16	25	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	36	12	48	4	16	25	100
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	72	7	28	0	0	25	100
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	20	80	4	16	1	4	25	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	40	15	60	0	0	25	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	36	15	60	1	4	25	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	68	6	24	2	8	25	100

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Daniel Jumbo



De conformidad con los resultados de la tabla N° 20, el 80 % afirma que siempre es el profesor quien decide que se hace en la clase; el 72 % afirma que en la clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 68 % afirma que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo; el 60 % afirma que los métodos de enseñanza en las clases siempre se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 52 % afirma que la Directora siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 52 % afirma que el profesor siempre propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; el 40 % afirma que las autoridades siempre hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 40 % afirma que el liderazgo conductual siempre está orientado a la realización de tareas, ya es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; 40 % afirma que siempre se realizan los trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación del docente el 36 % afirma que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 36 % afirma siempre que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; el 36 % afirma que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; el 24 % indica que en las clases siempre se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; el 24 % afirma que los docentes siempre inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario

El 60 % afirma que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 60 % manifiesta que a veces se realizan trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación del docente; el 60 % confirma que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; el 56 % afirma que los docentes a veces inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; el 48 % afirma que el liderazgo conductual a veces está orientado a la realización de tareas, ya que es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar; el 48 % afirma que los docentes a veces no se interesan por los problemas de los estudiantes ; el 44 % afirma que en las clases a veces se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; el 40 % de encuestados afirma que a veces la Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 32 % afirma que las autoridades a veces hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 28 % afirma que en la clases a veces se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 24 % afirma que los métodos de enseñanza en las clases a veces se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 24 % dice que la ética y los valores a veces se enseñan con el ejemplo; el 16 % manifiesta que a veces es el profesor quien decide que se hace en esta clase.

Es notorio que el aspecto académico es conducido por el profesor, siendo éste quien decide lo que se hace dentro de la hora de clase.

4.2.4. De los padres de familia

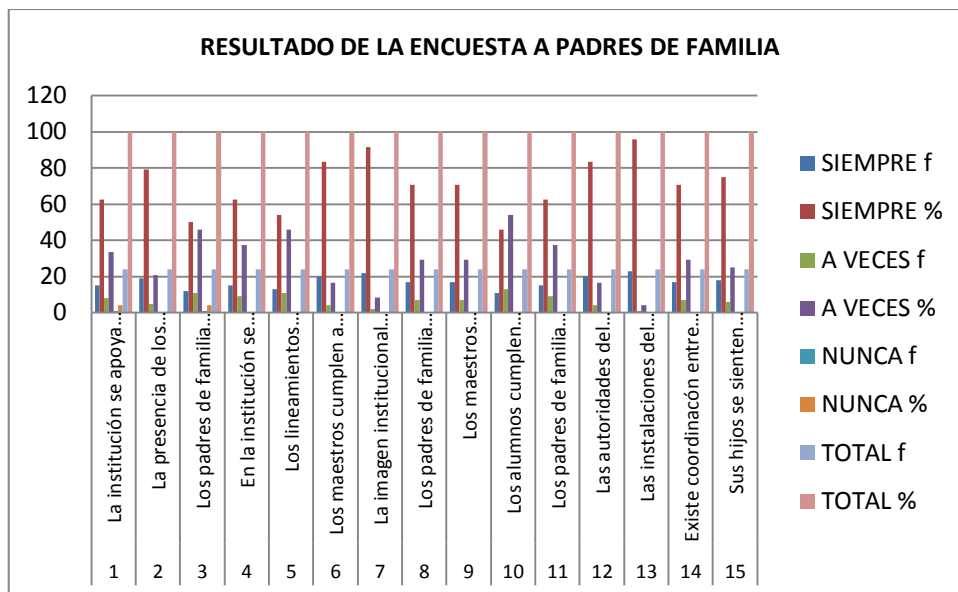
TABLA N° 21:

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La institución se apoya en el trabajo de los padres de familia	15	62,5	8	33,33	1	4,16	24	100
2	La presencia de los padres de familia es requerida para diferentes actividades institucionales	19	79,17	5	20,83	0	0	24	100
3	Los padres de familia participan en las actividades extracurriculares planificadas por la institución	12	50	11	45,83	1	4,16	24	100
4	En la institución se fomenta la práctica de valores	15	62,5	9	37,5	0	0	24	100
5	Los lineamientos administrativos trazados por la institución se cumplen por parte de los sectores educativos del plantel	13	54,17	11	45,83	0	0	24	100
6	Los maestros cumplen a cabalidad sus funciones dejando en alto la imagen institucional	20	83,33	4	16,67	0	0	24	100
7	La imagen institucional es reconocida por la comunidad educativa	22	91,67	2	8,33	0	0	24	100
8	Los padres de familia colaboran con la institución cuando ésta así lo requiere	17	70,83	7	29,17	0	0	24	100
9	Los maestros comprenden las situaciones personales de los estudiantes	17	70,83	7	29,17	0	0	24	100
10	Los alumnos cumplen con los deberes y tareas que envían sus profesores	11	45,83	13	54,17	0	0	24	100
11	Los padres de familia asisten a las sesiones que convoca la institución	15	62,5	9	37,5	0	0	24	100
12	Las autoridades del plantel buscan el desarrollo del mismo con ayuda de la comunidad educativa	20	83,33	4	16,67	0	0	24	100
13	Las instalaciones del plantel educativo se mantienen limpias y ordenadas	23	95,83	1	4,16	0	0	24	100
14	Existe coordinación entre las autoridades y el cuerpo docente de la institución	17	70,83	7	29,17	0	0	24	100
15	Sus hijos se sienten satisfechos con la metodología que utilizan los maestros	18	75	6	25	0	0	24	100

Fuente: encuesta directa a padres de familia

Elaboración: Daniel Jumbo



En la tabla N° 21 se puede observar que el 95 % de encuestados afirma que las instalaciones del plantel siempre se mantienen limpias y ordenadas; el 91,67 % manifiesta que la imagen institucional siempre es reconocida por la comunidad educativa; el 83,33 % dice que los maestros siempre cumplen a cabalidad sus funciones dejando en alto la imagen institucional; el 83,33 % menciona que las autoridades del plantel siempre buscan el desarrollo del mismo con ayuda de la comunidad educativa; el 79,17 % afirma que la presencia de los padres de familia siempre es requerida para diferentes actividades institucionales; el 75 % afirma que sus hijos siempre se sienten satisfechos con la metodología que utilizan los maestros; el 70,83 % manifiesta que los padres de familia siempre colaboran con la institución cuando ésta así lo requiere; el 70,83 % dice que los maestros siempre comprenden las situaciones personales de los estudiantes; el 70,83 % menciona que siempre existe coordinación entre las autoridades y el cuerpo docente de la institución; el 62,50 % afirma que la institución siempre se apoya en trabajo de los padres de familia; el 62,50 % manifiesta que en la institución siempre se fomenta la práctica de valores; el 62,50 % dice que los padres de familia siempre asisten a las sesiones que convoca la institución; el 54,17 % afirma que los lineamientos administrativos trazados por la institución siempre se cumplen por parte de los sectores educativos del plantel; el 50,00 % menciona que los padres de familia siempre participan en las actividades extracurriculares planificadas por la institución;

el 45,83 % afirma que los alumnos siempre cumplen con los deberes y tareas que envían sus profesores.

El 54,17 % afirma que los alumnos a veces cumplen con los deberes y tareas que envían sus profesores; el 45,83 % menciona que los padres de familia a veces participan en las actividades extracurriculares planificadas por la institución; el 45,83 % afirma que los lineamientos administrativos trazados por la institución a veces se cumplen por parte de los sectores educativos del plantel; el 37,50 % manifiesta que en la institución a veces se fomenta la práctica de valores; el 37,50 % dice que los padres de familia a veces asisten a las sesiones que convoca la institución el 33,33 % afirma que la institución a veces se apoya en trabajo de los padres de familia; el 29,17 % manifiesta que los padres de familia a veces colaboran con la institución cuando ésta así lo requiere; el 29,17 % dice que los maestros a veces comprenden las situaciones personales de los estudiantes; el 29,17 % menciona que siempre existe coordinación entre las autoridades y el cuerpo docente de la institución; el 25 % afirma que sus hijos a veces se sienten satisfechos con la metodología que utilizan los maestros el 20,83 % afirma que la presencia de los padres de familia a veces es requerida para diferentes actividades institucionales; el 16,67 % dice que los maestros a veces cumplen a cabalidad sus funciones dejando en alto la imagen institucional; el 16,17 % menciona que las autoridades del plantel siempre buscan el desarrollo del mismo con ayuda de la comunidad educativa; el 8,33 % manifiesta que la imagen institucional a veces es reconocida por la comunidad educativa.

Es notorio que existe un excelente criterio de los padres de familia respecto a al mantenimiento de las instalaciones del plantel, pues el 95,83 % se manifiesta positivamente; sobresaliendo también que el 91,67 % manifiesta que la imagen institucional es reconocida por la comunidad educativa.

4.2.3. De la entrevista a directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS					
Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Es intercambio de ideas, criterios y pensamientos. Compartir planes y proyectos con otra persona	4	Dialogar con alguien. Dirigirse a los demás con un mensaje.	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quiénes debe realizar las tareas de liderazgo?			No cuenta con un instrumento que especifique esta función en forma expresa; se espera que sea la cabeza institucional quien lo haga	6
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Promoviendo un diálogo y deponiendo actitudes hostiles. Disculpándome si fuese necesario. Llegando a la reflexión sobre el cumplimiento de deberes profesionales	5	Aplicaría la Ley y el reglamento	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Fomentar la unidad. Trabajar en equipo. Comprometer a todos en la tarea educativa	3	Hacerme respetar. Exigir que todos cumplan	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	En la Dirección autoritario; en la docencia y alumnado democrático	2	Autoritario en la dirección; laicofaire en los otros sectores	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Generosidad, honradez, equidad, humildad, solidaridad	2	perdón, obediencia, alegría	4
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Humildad, sencillez, colaboración, igualdad	5	La fe, la cordialidad, el desinterés, el desprendimiento	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	El robo, hurto, desaseo, vocabulario inadecuado	4	Chisme, falta de frontalidad, se miente	2

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaboración: Daniel Jumbo

Del total de directivos entrevistados 66,66 % coinciden que la comunicación es un intercambio de ideas, pensamientos y el hecho de compartir planes y proyectos con otras personas; respuesta catalogada como fuerte, pues se la ubica dentro de lo que en realidad es el proceso de la comunicación. El 100 % coincide que en esta institución no existe un manual o reglamento que indique en forma expresa quien hace las funciones de liderazgo institucional, por lo que dan en forma implícita que esta función le corresponde a la cabeza institucional; situación que se la califica como débil por no disponer de esta herramienta administrativa. El 83,33 % manifiesta que para solucionar un conflicto entre la autoridad y el personal docente, promovería un diálogo e invitaría a deponer actitudes hostiles; disculpándose si fuese necesario, Llegando a la reflexión sobre el cumplimiento de deberes profesionales. El 50 % manifiesta que un líder educativo fomenta la unidad institucional, busca trabajar en equipo, y compromete a todos en la tarea educativa. El 50 % manifiestan que la característica de un líder se manifiesta exigiendo respeto a los demás. El 66,67 % manifiesta que el tipo de liderazgo que predomina en el centro educativo es el autoritario, respuesta considerada como débil porque es una relación tensa entre el personal y la autoridad. El 66,67 % manifiesta que los valores que se busca desarrollar son el perdón, la obediencia y la alegría, valores que de alguna manera son considerados débiles porque aún no se los vive, simplemente se aspira practicarlos. El 83,33 % manifiesta que los valores que predominan en los profesores y alumnos son humildad, sencillez, colaboración e igualdad. El 66,67 % manifiesta que los antivalores que existen en la institución son el robo, el hurto, el desaseo y el vocabulario inadecuado.

4.2.6. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>PROBLEMA 1 Ausencia de capacidad de gestión de los Directora del plantel.</p>	<p>Poca preparación académica para enfrentar el rol que le compete a una cabeza institucional. En la congregación de las hermanas Sacramentinas no existen religiosas con un perfil profesional adecuado para la administración educativa. Poco interés por profesionalizarse y conocer más sobre administración</p>	<p>Conducción poco acertada de la institución. No se cumple con la visión propia de este plantel educativo. Se realizan actividades poco asertivas dentro de lo académico. La institución no cumple adecuadamente con la misión planteada.</p>
<p>PROBLEMA 2 Ausencia de instrumentos de gestión curricular como: manual de organización, Código de ética, y el organigrama estructural.</p>	<p>La institución desconoce la razón de ser de muchas herramientas académicas. La directora conoce muy poco de procesos administrativos y docentes.</p>	<p>La institución no está en condiciones de competir académicamente. Cada profesor, área o comisión hace lo que puede de conformidad a su creatividad. Muchos maestros desconocen la magnitud de sus competencias, facultades y limitaciones.</p>
<p>PROBLEMA 3 Uso de vocabulario inadecuado por parte de algunos maestros.</p>	<p>Estilos de vida propios de esos profesionales. No ven la trascendencia de sus expresiones frente a sus estudiantes o compañeros.</p>	<p>Imagen negativa de esos maestros frente a la comunidad educativa. Incomodidad por parte de otros maestros y estudiantes que buscan mejores estilos de interacción.</p>
<p>PROBLEMA 4 No se ejecutan todas las resoluciones que se toman en Asamblea General de profesores o de Consejo Técnico.</p>	<p>No hay la voluntad por parte de la Directora para tomar decisiones. Prevalece el criterio de la autoridad por encima de las resoluciones.</p>	<p>Se continúa un proceso rutinario. No hay cambios en los proceso académicos. Los directivos crean desconfianza en la institución.</p>
<p>PROBLEMA 5 La cabeza institucional despliega un liderazgo autoritario dentro de la institución.</p>	<p>Prevalece el estilo de imposición y el logro de la obediencia. Prejuicios impregnados en la directora, como efecto lógico de la falta de formación profesional.</p>	<p>Incomodidad en los sectores que intervienen en el proceso educativo. Falta de confianza de los maestros y estudiantes frente a la cabeza institucional.</p>

Fuente: Datos de la matriz DODA
Elaborado: Daniel Jumbo

5. DISCUSIÓN

La estructura general de la unidad educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” comprende los diez años de educación básica en la cual se da una convivencia de estudiantes de distinto origen socio-cultural, pues en ella coexiste un 60 % de niños de origen mestizo y un 40 % pertenecen a la etnia Shuar, situación que en la actualidad resulta ser de gran armonía y cooperación; de igual manera a nivel de padres de familia se da una correlación bastante armónica sin que se presentes los consabidos prejuicios de razas o costumbres que a menudo suele aflorar en otro tipo de coexistencia.

En términos generales se puede afirmar que existe bastante empatía a nivel de alumno-alumno, alumno-maestro, maestro-maestro, maestro-directivos, alumno-directivos, parámetros de coexistencia bastante positivos en cuanto a las relaciones humanas, que dentro del accionar educativo-formativo es la piedra angular para que todo funcione de la mejor manera a favor del estudiante y por ende los contenidos serán abordados de la mejor manera, así como la toma de actitudes por parte de los chicos en quienes se espera ver reflejados los cambios de comportamiento.

Respecto a los valores que se debe impartir dentro de un establecimiento, se debe aseverar que éstos son difundidos desde el pre-kínder hasta el último año de educación básica que ofrece esta institución, valores que ya se los ha recalado en los objetivos institucionales, en la misión y en la visión de la misma, pues al ser una entidad Fiscomisional, la labor educativa se la desarrolla bajo un manto amplio de valores que se los viene vivenciando todos los días y cada vez que se presenta la oportunidad para hacer énfasis en los mismos de manera vivida y ejemplarizadora por parte de todos quienes tenemos a cargo alguna materia o aspecto educativo.

En este nivel de enseñanza, la institución pretende formar estudiantes **honrados** que sean capaces de levantar la cabeza en cada uno de sus actos que ejecuten; estudiantes **críticos** que sepan exponer sus puntos de vista a los demás, estudiantes **caritativos** con sus semejantes, tomando en cuenta que todos alguna vez necesitamos de los demás; que sean unos chicos **alegres** y que disfruten de cada oportunidad que se les presenta en la vida; que sean unos chicos **sinceros** en cada uno de sus actos, ya la sinceridad es la carta de presentación frente a la sociedad en general; que sean estudiantes **tolerantes** ante las exigencias de sus

compañeros, de sus maestros, directivos y padres de familia; que dentro de su bagaje de atributos se conduzcan como unos chicos **colaboradores** dentro y fuera de las aulas de clase.

En lo referente a los valores se aspira mucho, sin embargo una cosa es lo que se propende y otra cosa es lo que se vive, y en esta institución estos valores se viven a medias ya que una cosa es la intención de la institución y otra es el apoyo que otorga el sector de padres de familia, pues poco o nada hace para complementar el esfuerzo institucional, quedando como postulado las buenas intenciones de los directivos y profesores, esperando que poco a poco se vayan encasillando a esta noble intención de la formación en valores que tanta falta nos hace a todos los seres humanos.

De la encuesta a directivos.- El papel que desempeña la directora en cuanto a la determinación de tareas es asimilado como un referente positivo a favor de esta autoridad, pues un 66,67 % de encuestados afirma que la directora es la que siempre está disponiendo lo que se debe hacer, situación que en lo personal comparto plenamente ya que ella es quien comanda la institución, y las disposiciones deben salir desde la parte directiva, al igual que en la mayoría de instituciones, o a la vez podría ser delegadas a otras personas para que en su nombre se tomen decisiones y de disponga tal o cual tarea a desarrollar. Sin embargo la tendencia actual pone sobre todo el hecho de trabajar en equipo, es decir a través de una constante delegación de responsabilidades, lo que exige la coparticipación de todos y cada uno de los integrantes de la institución.

Un poco hay que meditar en cuanto a la forma de trabajar en grupo, ya que según lo que se puede observar en esta institución muy poco se realizan jornadas de esta modalidad, situación que en lo particular poco o nada comparto ya que hay temas de trabajo y toma de decisiones que se deben realizar en sendas asambleas a través de consensos en la que prime la óptica grupal, considerando la naturaleza de los grupos ya que el criterio de los demás dan las luces necesarias para una mejor toma de decisiones y de esta manera evitar subjetivismos.

Es alentador encontrar criterios muy positivos como el hecho de que el tamaño de la organización se lo mide por los resultados que arroja el trabajo institucional, y en esta investigación el 66,67 % de directivos se manifiesta de esta manera, reconociendo que son los resultados los mismos que se traducen a lo académico, a

la calidad institucional, a la efectividad de los logros; situación que hace meditar un poco ya que también independientemente del criterio de los encuestados se escuchan comentarios como de que existen planteles de mejor calidad y que prefieren buscar cupos primero en uno de esas instituciones y que llegan a esta unidad en vista de que no han conseguido cupo en otro lugar.

Resulta una posición ambivalente la postura de que las funciones que deben cumplir los maestros y demás funcionarios está debidamente plasmado en cuerpos legales, ya que si bien es cierto por un lado está la posición del 100% de directivos encuestados que se manifiestan de esta manera y defienden esta posición, sin embargo se olvidan que en la Ley de Educación, el Reglamento General, el Reglamento Interno y la LOSEP en los cuales se basan sus respuestas, son simplemente directrices generales, pero considero que en nuestra calidad de maestros hacemos y deberíamos hacer tantas cosas que no están por el momento normadas en cuerpos legales, pues únicamente saliendo de este panorama podríamos ver que nuestra institución va alcanzando mejores niveles de crecimiento tanto en cantidad como en calidad.

Me llama la atención el criterio observado en la muestra de directivos nos arroja un 66,67 % en el sentido de que es la administración quien promueve la excelencia académica, criterio que debería ser del 100 % a favor de esta posición, si sabemos que una institución es un compendio de una variada gama de aspectos, en el que confluyen el accionar del recurso humano en este caso dentro de lo académico y considerando que como maestros somos parte activa de esta faceta, no se ha dado la opinión del 100% a favor de la variable investigada. Este panorama debería ser tomado como un desafío institucional para promover un momento de reflexión y poner los ingredientes para mejorar los procesos institucionales internos.

Es obvio encontrar directivos o encargados al frente de una organización, pero no siempre éstos cumplen con su verdadero rol que ostentan dentro de una institución; en otros casos como es el presente a pesar de que la opinión del 66,67 % hace referencia a que las habilidades de liderazgo se adquieren con la experiencia, es conocido que la directora actual ya lleva más de cuatro años fungiendo esta dignidad, sin embargo de su desempeño deja mucho que desear, siendo los estudiantes en primer lugar los más afectados, siguiendo los maestros que en ciertos casos han venido buscando la forma de que se les reubique en otra

institución. Se debe manifestar que el 33,33 % afirma que las habilidades de liderazgo son innatas, situación que debería complementarse con una adecuada formación académica que le permita sacar a delante la institución, situación que tampoco se da en el presente caso.

El esfuerzo que una institución hace por promover la realidad interna del servicio que se ofrece es de todos los días y dentro de esta unidad educativa se puede observar que el 66,67 % manifiesta que dentro de la misma existe un ambiente cordial de trabajo lo cual es esperanzador toda vez que las buenas relaciones laborales son la antesala para adquirir excelencia académica, sin embargo son las dos terceras partes que opinan positivamente acerca de esta realidad; existe también la opinión de un 50 % de directivos que manifiestan que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les hace falta mejorar, situación que muy poco se ha observado ya que una cosa es dar un informe de actividades al fin de año y otra cosa en tomar esos resultados para luego establecer el POA o revisar de ser necesario el PEI para adaptar permanentemente la realidad académica y administrativa.

Es alentador observar el 83,33 % manifestando que siempre existen organismos de dirección, sin embargo no se puede decir lo mismo referente a la calidad de su gestión y de la toma de decisiones, ya que en la práctica, la Directora poco coordina con el común de los profesores y dentro del Consejo técnico se toman algunas resoluciones que ellos consideran adecuadas, teniendo que reconsiderar al poco tiempo lo actuado, pues los resultados no se dan como se esperaba, pues estas resoluciones no son tomadas desde un punto de vista técnico o lógico, debiendo decir que son ingenuas e inadecuadas.

Existe también el criterio del 83,33 % de encuetados que manifiesta que los departamentos existentes en el Centro Educativo no fomentan la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo cual preocupa sobremanera, ya que ellos son el nivel asesor del ejecutivo para una adecuada toma de decisiones a nivel institucional, sin embargo la realidad es dura y comparto plenamente respecto a este porcentaje, ya que la cabeza institucional es poco receptiva a las sugerencias, la cual canaliza las decisiones por su propia cuenta, razón por la cual varios maestros han optado mejor por no hacer sugerencia alguna y así mantener una relativa calma.

A pesar de los criterios de los encuestados, queda una estela de preocupación en torno a la vivencia en valores, ya que analizando los resultados se puede observar que tan solo un 50 % de directivos encuestados manifiesta que dentro de esta institución se da esa vivencia, lo que se presenta como un reto para esta institución que siendo Fiscomisional, aún no ha conseguido la característica deseada, lo cual permite tener un referente obvio para recalibrar el rumbo del accionar educativo en cuanto a los ejes transversales que por el momento se los ha conseguido a medias.

Existe un 50 % de directivos encuestados que manifiesta que siempre se efectúa la evaluación institucional, aspecto que probablemente lo hayan confundido con la evaluación de los aprendizajes académicos de los estudiantes, sin embargo el parámetro de acción que se investiga se refiere a una evaluación integral de la institución dentro de cada uno de los sectores y dentro de cada uno de los aspectos que implica el proceso de educación, aspectos que personalmente no he tenido la oportunidad de haberme sometido, tampoco de haber visto algún tipo de evaluación institucional que promueva una mejor marcha de toda la institución.

Hay un consenso del 100 % de directivos encuestados que manifiestan que si existe el Plan Estratégico Institucional, así como el Plan Operativo anual; en efecto comparto esta opinión generalizada en la muestra estudiada ya que estas herramientas académicas son el sostén de toda institución, mismo que implica todo lo que se pretende alcanzar dentro de por lo menos cinco años con el primer plan y todo lo que se pretende conseguir en forma anual basándose en el segundo; herramientas que muestran la forma de pensar y la proyección de una institución a mediano y largo plazo.

En esta institución no se ha llevado a efecto ningún tipo de reingeniería, aspecto que aflora en el 100 % de maestros encuestados, situación que no se equivocan ya que dentro de toda la vida institucional no se ha dado este tipo de intervenciones que tanta falta hace tanto en lo administrativo como en los procesos mismos del quehacer educativo, sin embargo dentro del proceso de optimización de los recursos iniciado por el Ministerio de Educación si se ha dado un ligero cambio que más obedece a la negligencia de la parte administrativa que permitió que se llevaran a un docente que cubría un área estratégica, bajo el simple pretexto de que no justificaba su presencia toda vez de que no existe el bachillerato en este plantel, sin embargo al

profesional se lo reubicó en una institución de educación básica de reciente creación, para que realice exactamente el mismo trabajo que venía realizando en esta unidad.

En la encuesta a docente, es evidente que el 94,44 de maestros afirma que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el principal eje transversal que paralelamente son alimentados y desarrollados, situación que resulta muy difícil inculcar toda vez que los hogares de procedencia son heterogéneos y en su mayoría desorganizados, lo que repercute directamente en su formación de hábitos y estilos de vida persona. Se destaca también el 88,89 % de encuestados que manifiesta que el liderazgo de la institución está ligado a la búsqueda de innovaciones y cambios de las formas habituales de la escolarización, realidad que es un poco subjetiva toda vez que para cambiar este panorama, los maestros debemos estar constantemente capacitándonos, y profesionalizándonos, realidad que no es muy evidente dentro de la institución, sin embargo es probable que la formación autodidacta sea el fuerte de los compañeros.

También debe destacarse el 83,33 % de encuestados que manifiesta que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos, mostrando de esta manera la predisposición profesional y humana ante los lineamientos institucionales que tome su directora, a pesar de que muchos de estos lineamientos sean observado, sin embargo existe la actitud real de sumar esfuerzos para alcanzar los objetivos. Debe enfatizarse que el 77,78 % manifiesta que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica, realidad que en parte ha permitido el avance de la institución, quedando un gran reto por delante en torno a innovaciones pedagógicas y administrativas que permitan avanzar adecuadamente y en forma paralela al desarrollo de la sociedad.

En el sector estudiantes se observa un 80 % de respuestas que corresponde al sector estudiantes que responde en el sentido de que dentro de las aulas de clase es el maestro quien decide lo que se hace y debe hacerse, lo cual debería ser una fortaleza pues el guía, el formador y coordinador es y siempre debería ser el maestro; el 72 % manifiesta que en clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión lo cual evidencia una actitud bastante aceptada respecto al profesionalismo docente, sin embargo queda un 28 % que no opina igual, lo cual queda como un desafío para ser mejores cada día; de igual manera se

observa que el 68 % de encuestados afirma que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo cual produce un sabor no tan agradable ya que queda un 32% que no se suma a este criterio lo cual queda como reto para los maestros y directivos para próximas oportunidades; existe el criterio del 60 % de encuestado afirmando que los métodos de enseñanza en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, lo cual hace presumir que en gran medida sus derechos son respetados y el estudiante puede desenvolverse en gran medida de conformidad a lo que estipula la Constitución y la Ley.

También se destaca el criterio del 52 % de encuestados que manifiestan que la directora siempre tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes, porcentaje que deja abierta la posibilidad de que los estudiantes sean más y mejor escuchados cada día. Llama la atención que un 60 % manifiesta que solo a veces se lleva a cabo nuevas ideas en clases, situación que preocupa, toda vez que al parecer el común del maestro es ceñirse a lo tradicional y rutinario, que de ser así, el maestro tiene que tomar este referente para crecer como docente actual, e ir a la par con las exigencias de los tiempos modernos.

De la encuesta a padres de familia se puede observar que el 95 ,83 % de encuestados afirma que dentro de las instalaciones existe limpieza y orden lo que hace deducir que si se despliega una gestión administrativa en torno a este aspecto; el 91,67 % manifiesta que la imagen institucional es reconocida por la comunidad educativa, lo cual es alentador saber que la gran mayoría tiene este criterio, por lo que hace presumir que son muy pocos lo que opinan lo contrario; el 83,33 dice que la autoridades del plantel siempre buscan el desarrollo del mismo con la ayuda de la comunidad educativa, lo cual es obvio, pues toda institución educativa necesita el apoyo multifacética de organismos locales o externos; existe un 83,33 de encuestados que afirman en el sentido de que los maestros siempre cumplen a cabalidad sus funciones dejando en alto la imagen institucional, realidad que alienta al maestro a seguir luchando por ser mejores cada día; se puede observar un 79,17 % de criterios que manifiesta que la presencia de los padres de familia siempre es requerida por la institución, porcentaje que hace mantener la esperanza de contar con los padres de familia para jornadas de trabajo en conjunto ya que solo sumando esfuerzos podríamos alcanzar nuestras metas.

Un verdadero liderazgo que permita una convivencia llena de armonía es el democrático, con el cual todos podrían expresarse sin miedo a equivocarse ya que el líder estaría al frente permitiendo la fluidez de pensamientos en cada una de las oportunidades que se tenga, con la convicción de que va a ser bien canalizada su intención, todos tendrían la oportunidad de ser escuchados de ser aprobados si el caso así lo permite o de ser observados pero de la mejor manera, de tal forma que todos podamos crecer armónicamente en un ambiente de relajamiento y seguridad que permite el líder, sin embargo dentro de esta institución no se puede decir con certeza que existe este tipo de liderazgo, ya que a toda costa aflora el prejuicio de que alguien es el jefe y los demás son los subordinados que deben obedecer a la autoridad.

A la par hay la opinión del 66,67 % de encuestados en este sector que manifiesta que se pretende alcanzar la vivencia de ciertos valores como: el perdón, la obediencia, la honradez, valores que por el momento solo están en calidad de pretensiones ya que por más que se trata de infundir esta vivencia, afloran ciertas actitudes en los estudiantes que dejan mucho que desear, por lo que se continuará buscando el mejor momento y la mínima oportunidad para llegar con el ejemplo ante los estudiantes buscando un cambio de conducta a favor de la personalidad que todo padre aspira para sus hijos; y, que sabiendo los efectos que producen la vivencia de estos valores, espero que no desmayemos en la consecución de este objetivo tan noble y reformador.

Debo hacer énfasis en una fortaleza que aflora dentro de la encuesta, en el sentido de que el 70,83 % de padres de familia encuestados manifiestan que los maestros siempre comprenden las diferentes circunstancias que atraviesan los estudiantes, situación que considero debería estar presente todos los días en todos los maestros, sin descuidar la manipulación de los estudiantes, ya que en este aspecto ellos son muy hábiles y podrían tratar de manipular a la buena intención de los maestros, los mismos que con su sentido común deberían decidir en qué momento exigir un poco más de lo habitual, ya que no siempre se presentarán las circunstancias para pasar por alto cierta dejadez o negligencia de los mismos

Debo reconocer que la opinión de los estudiantes no siempre es la adecuada ya que por afectos o desafectos puede direccionar los resultados de una encuesta, mucho más si se considera el nivel de inmadurez de este sector que por ser un sector

vulnerable puede ser muy influenciado y tener de antemano cierta actitud a favor o en contra en torno a los diferentes componentes del quehacer educativo, razón por la cual me reservo mi opinión respecto a si son verdaderos y auténticos los resultados arrojados dentro de este importante sector, no con ello quiero decir que no se debe tomar en cuenta sus opiniones si no que se lo debería manejar con toda medida, para que no se vaya a producir cierto sesgo en los resultados de una investigación.

El sector padres de familia se condujo con cierto nivel de duda, pudiendo observarse que en algunos ítems de la encuesta no comprendía el contenido de la pregunta, por lo que había que explicarles un poco más detalladamente y puedan contestar la misma, siendo notorio que es el nivel cultural que poseen lo que influyó en algunos casos para contestar con la objetividad requerida; en ciertos casos pude observar que sin enterarse de la profundidad de la pregunta, procedieron a contestar muy rápidamente cada una de las preguntas, lo que posiblemente arroje resultados un poco alejados de la realidad, pese a que las preguntas se las formuló buscando los términos más sencillos posibles.

De la entrevista a los directivos se puede observar que el 66,66% de encuestados tiene el panorama bien claro respecto a lo que es un proceso de comunicación, el cual de ser bien canalizado en la práctica, mucho podríamos esperar de los mismos, ya que este proceso implica saber escuchar las ideas de los demás; también destaca el 83,33 % afirmando que para salir de un posible conflicto entre autoridad y maestros, debería promoverse un diálogo, deponiendo actitudes hostiles, disculpándose de ser necesario, procurando la reflexión sobre el comportamiento que motivaría este conflicto, actitud que de llevarse a efecto sería la panacea en el intrincado mundo de las interrelaciones humanas; se destaca también el 83,33 % de entrevistados que afirman que los valores que sobresalen en esta institución son la humildad, sencillez, colaboración e igualdad entre todos, aspectos que permiten una vivencia armónica entre los sectores implicados en el proceso educativo.

Es preocupante no contar con una herramienta que determine el accionar de qué hacer, cómo, cuándo y quiénes deben hacer determinadas tareas, pues el 100 % de entrevistados afirma que no se dispone de este instrumento, por lo que la institución debe tomar la decisión urgente por elaborar este instrumento de gestión curricular institucional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez analizada la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa “Purísima de Macas”, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. La Unidad Educativa desarrolla sus actividades educativas dentro de un contexto de valores, y buscan afianzar otros con el aporte decidido de los padres de familia.
2. En este plantel existe un ambiente propicio para la coexistencia de estudiantes de diversos orígenes y etnias tanto mestizos como Shuar, y Otavalos que han buscado un espacio para continuar sus estudios, situación que permite un enriquecimiento cultural a tempranas edades.
3. Es imperiosa la capacitación en este establecimiento en lo que a gestión, liderazgo y administración en general se refiere, especialmente para quien dirige el establecimiento.
4. La labor administrativa que despliega la directora requiere ser mejorada pues existe un gran desconocimiento de principios administrativos, lo cual hace que esta institución cumpla con su responsabilidad de manera inadecuada, dejando mucho que desear.
5. La infraestructura institucional está bastante atendida como fruto de la gestión tanto de la directora así como de los maestros que han permitido ser atendidos gracias a la influencia que han ejercido con los gobiernos seccionales.
6. No existen los departamentos encargados del desarrollo profesional, tampoco uno que se dedique a la organización de las directrices institucionales por lo que cada uno de los maestros hace lo que estipula la Ley de Educación y su Reglamento General.
7. Existe un bajo nivel de liderazgo por parte de la cabeza institucional, pues más realiza el papel de jefe antes que de líder del plantel, y lo que avanza a ejercer en su calidad de jefe, lo despliega de una forma autoritaria, por lo que a lo sumo consigue infundir cierto nivel de miedo pero no de respeto, ya que éste viene implícito con el liderazgo de las personas.

8. No existe un clima organización óptimo que permita avanzar eficientemente, ya que falta mayor compromiso por parte de los padres de familia y de los maestros frente al quehacer educativo, ya que se ha observado que los padres de familia han delegado esta delicada labor casi en exclusivo al plantel educativo.
9. La administración es conducida dentro de un ambiente de autoritarismo por parte de la directora, actitud que provoca cierta incomodidad y deterioro paulatino de las relaciones interpersonales entre ella y los maestros.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Mantener el ambiente propicio para que las interacciones estudiantiles se mantengan saludables como hasta ahora se lo ha venido vivenciando, alejado de todo tipo de prejuicios sociales.
2. Elaborar un plan de capacitación permanente en temas de liderazgo, gestión y valores a favor de la planta docente, a fin de llevar por mejores derroteros a esta institución educativa.
3. La Congregación de Hermanas Sacramentinas deben capacitar adecuadamente a las personas que van a ocupar puestos directivos, de tal manera que cada institución regentada por ellas, sea un baluarte frente al quehacer educativo y un verdadero desafío para las demás instituciones, ya que sería un referente de calidad administrativa.
4. Mantener un constante vínculo con los gobiernos seccionales, así como de las ONGs existentes en la localidad, ya que con el crecimiento estudiantil que se tiene, muy pronto se requerirá nuevamente el contingente económico de estas entidades.
5. Poner en práctica valores que exige la vida actual y que en la actualidad se han perdido en gran medida, pero que resultan indispensables para una mejor convivencia familiar y social
6. Elaborar los instrumentos de gestión que a la fecha no existen tales como: manual de organización y código de ética, a fin de optimizar los recursos y alcanzar mejores niveles de administración.
7. La cabeza institucional debe canalizar su accionar desde la óptica de líder, ya que desde esta óptica las relaciones son más relajadas, consecuentemente

los objetivos se los consigue más fácilmente ya que todos coadyuvan en su consecución.

8. Fomentar la inserción responsable de los padres de familia en el accionar educativo de sus hijos, toda vez que son ellos los primeros educadores de sus hijos, y quienes desde sus hogares deberían controlar el desarrollo de las tareas de los mismos.
9. Desplegar una administración dentro de un ambiente y liderazgo democrático y transformador por parte de la directora, comprometiendo de manera asertiva a todos quienes laboramos en esta institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.

Capacitación del personal directivo, docente y administrativo en procesos de gestión y administración institucional en la Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas”.

7.2 JUSTIFICACIÓN.- La labor administrativa en esta institución ha sido llevada a medias en la actual administración pese a tener los recursos necesarios, sin embargo es notorio que la fuerza de voluntad no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos y plasmar en realidad la misión trazada. El accionar mismo de la administración conlleva un esfuerzo compartido, en la que se debe tomar permanentemente decisiones con ayuda de todo el recurso humano que se dispone, optimizando al máximo su potencial y buena voluntad, quedando mucho por hacer e instituir al interior de este plantel si queremos ver un mañana mejor, por lo que es imperativo ejecutar esta propuesta si queremos ver mejores resultados a todo nivel que nuestra realidad exige.

7.3. OBJETIVOS.

7.3.1 Objetivo general

Mejorar los procesos de gestión administrativa en la Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas”, mediante la capacitación al personal directivo, docente y administrativo en temas de gestión, liderazgo y valores a fin de canalizar de manera óptima los procesos administrativos.

7.3.2 Objetivos específicos.

- Capacitar al personal directivo en gestión administrativa y elaboración de instrumentos legales-curriculares.
- Capacitar al personal docente y administrativo en procesos administrativos internos.
- Involucrar al personal directivo, docente y administrativo en procesos de mejoramiento de las relaciones humanas.

7.4 ACTIVIDADES

- Elaboración y presentación del proyecto para la respectiva aprobación por parte de las instancias pertinentes. Tiempo: Primera y segunda semana de septiembre de 2012.
- Presentación de la propuesta al personal docente y administrativo. Tiempo: Tercera semana de septiembre de 2012.
- Ejecución de la propuesta:
 - Contratación de los facilitadores. Tiempo: Cuarta semana de septiembre de 2012-
 - Desarrollo del taller: procesos de gestión administrativa, en el que participen directivos, maestros y personal administrativo, Tiempo: Primera semana de octubre de 2012.
 - Desarrollo del taller: elaboración de instrumentos legales, curriculares, en el que participen directivos, maestros y personal administrativo. Tiempo: Segunda y tercera semana de octubre de 2012.
 - Desarrollo del taller: Relaciones humanas, en el que participe la comunidad educativa inmersa en el proceso educativo. Tiempo: Cuarta semana de octubre de 2012.
 - Elaboración del Manual de Organización, en el que participen directivos y maestros. Tiempo: primera y segunda semana de noviembre de 2012.
 - Elaboración del Código de ética, en el que participen directivos, maestros y personal directivo. Tiempo: tercera y cuarta semana de noviembre de 2012.

7.5 Localización y cobertura espacial

La capacitación propuesta se llevará a efecto en la Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas” ubicada en el barrio Valle del Upano de la ciudad de Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

7.6 Población objetivo

La población objetivo y razón de esta propuesta serán todos los sectores involucrados en la labor educativa como son: directivos, docentes, estudiantes

en calidad de beneficiarios directos y padres de familia como beneficiarios indirectos; esta capacitación implica la optimización de recursos, ahorro de tiempo y dinero así como la fluidez de los procesos internos y externos; lo cual se revertirá en el logro de los objetivos institucionales propuestos.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

La presente propuesta se llevará a efecto tomando en consideración los siguientes recursos:

Humanos

- Directivos
- Maestros
- Cuerpo administrativo
- Maestrante
- Comité Central de Padres de Familia
- Gobierno Estudiantil

Tecnológicos

- Computadora
- Proyector
- Videos

Materiales

- Encuestas
- Papelógrafos
- Marcadores
- Esferos

Físicos

- Planta física del plantel
- Sala de uso múltiple
- Espacios abiertos para los talleres

Económicos

El presente proyecto tiene un costo de USD 4316,65 que financia la institución con fondos propios, ya que posee una cuenta particular para estas actividades por ser Fiscomisional.

Organizacionales

- Autoridades del plantel
- Consejo Técnico

7.8 Presupuesto

cantidad	Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total
2	Expertos en administración y relaciones humanas	Día	1000,00	2000.00
1	Computadora existente en la institución			
1	Proyector	Unidad	800,00	800.00
240	Refrigerios	Pack	1.50	360.00
240	Copias	Unidad	0,05	12.00
50	Papelógrafos	unidad	0,25	12.50
15	Marcadores	Unidad	0,80	12.00
50	Esferos	Unidad	0,30	15.00
	Subtotal			3,211.50
	Imprevistos 10 %			321.15
	TOTAL			3,532.65

7.9 Cronograma

ÍTEM	ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
1	Elaboración y presentación del proyecto.	X	X										
2	Socializar la propuesta con el personal docente			X									
3	Contratación de los facilitadores				X								
4	Desarrollo del taller: Procesos de gestión administrativa					X							
5	Desarrollo del taller: Elaboración de instrumentos legales- curriculares						X	X					
6	Desarrollo del taller: Relaciones humanas								X				
7	Elaboración del manual de organización									X	X		
8	Elaboración del código de ética											X	X

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Luz Esther. (2011). *Instructivo para Elaboración de Tesis*. Primera Edición. Loja. Ecuador.
- Aranda, Aranda Alcides. (2007). *Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición*. Quito. Ecuador.
- Cabanellas, Guillermo. (1998). *Diccionario enciclopédico de Derecho usual* (26ª ed.). Buenos Aires. Argentina.
- Unidad Educativa Fiscomisional “Purísima de Macas”: *PEI, PCI, POA, Reglamento Interno, Código de convivencia*. Manuscritos no publicados

Referencias Web

- Abcpedia. *Concepto de valor moral: interpretación ética y social*. (En línea) Disponible en: <http://www.abcpedia.com/diccionario/concepto-valor.html>. (Consulta 30/03/2012)
- Arana, Martha-Batista Nuris. *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*. (En línea). Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. (Consulta 31/03/2012)
- Barraza, Macías Arturo. *La gestión escolar: una lectura desde la teoría del caos*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/gestion-escolar/gestion-escolar.shtml>. (Consulta 30/03/2012).
- Carballo, Elme. (2006). *La gestión educativa es participativa, pero?*. (En línea) Disponible en <http://lageducativa.blogspot.com/>. (Consulta) 21-03-2012.
- Díaz, Barriga Ángel. (2005). *La educación en valores: avatares del currículum formal, oculto y los temas transversales*. (En línea). Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-diazbarriga2.html#el%20tratamiento%20de%20los%20valores>. Consulta 01/04/ 2012).
- Delgado, Suárez Jennifer. *La inclusión de los valores en el currículum. una propuesta desde la transversalidad*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/curriculum-valores/curriculum-valores.shtml>. (Consulta 31/03/2012).

- Diógenes. Castellín. (2002). *Servicios Públicos*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>. (Consulta 26/03/2012).
- El portal educativo del Estado argentino. *Gestión Institucional*. (En línea). Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>. educar. (Consulta 27/03/2012).
- Estrada, Ochante Sixto. *Educación en valores*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml>. monografías.com. (Consulta 31/03/2012).
- García, Pedro Alonso. (2008). *Funciones administrativas*. (En línea). Disponible en: <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>. (Consulta 23-03-2012).
- Gestiópolis. *A qué se dedican los directivos?*. (En línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/funciones.htm>. (Consulta 30/03/2012).
- Innovación y experiencias educativas. (2009). *Valores en la educación*. (En línea). Disponible en: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/numero_19/pilar_valseca_2.pdf. los. (Consulta 31/03/2012).
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Gestión Educativa Estratégica* (En Línea). Disponible en: <http://www.google.com.ec/#hl=es&q=gestión+educativa+estratégica+concepto&oq=gestión+educativa>. (Consulta 26/03/2012).
- Jadue, Daniel. (2006). *Planificación y gestión estratégica*. (En línea) disponible en: <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>. (Consulta 26/03/2012).
- Lozano, Mascarua Alicia. *Los valores y el diseño curricular*. (En línea). Disponible en: http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res050/txt3.htm. (Consulta 01/04/ 2012).
- Mayorga, Amabilia. *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la gestión*. (En línea). Disponible en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/2004/gestion%20-%20amabiliamayorgam%203%20mar%2004.pdf>. (Consulta 28/03/2012).

- Monografías. Com. *La Gestión Pedagógica*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion2.shtml>. (Consulta 28/03/2012).
- Ortiz, Alexander. *El Liderazgo Educativo*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. (Consulta 23-03-2012).
- Santiago, Martínez Yazmín. *Autoridad, liderazgo, comunicación, motivación*. (En línea). Disponible en: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gxmzbrpiatij:cvonline.uaeh.edu.mx/cursos/lic_virt/mercadote. (Consulta 23-03-2012)
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Programa escuelas de calidad. modelo de gestión educativa estratégica*. (En línea). Disponible en: http://www.ni.gov.mx/pics/pages/sec_educacion_calidad_base/mgee.pdf. (Consulta 26/03/2012).
- Subsecretaría de Educación Básica Coordinación de Gestión Educativa México. *Modelo de Gestión Escolar: Educación Básica*. (En línea). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/16671810/modelo-de-gestion-escolar-para-directivos>. (Consulta 26/03/2012).
- Subsecretaría de Educación Básica Coordinación de Gestión Educativa México. *Un modelo de gestión para la supervisión escolar*. (En línea). Disponible. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/matgestmodulo5.pdf>. (Consulta 27/03/2012).
- Terán, Olguín Rito. *La importancia de la gestión en la escuela*. (En línea) Disponible en: http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf (Consulta) 21-03-2012.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2007). *Gestión Educativa Organizacional*. (En línea) Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/2007/10/definiciones-de-gestin-del-diccionario.html>. (Consulta) 21-03-2012
- Valencia, Aguirre Ana. *La gestión pedagógica o la importancia de una gestión desde los centros educativos*. (En línea). Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/valencia18.htm>. (Consulta 23-03-2012)

- Vidal, María, y otros. *Gestión Educativa*. (En línea). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm. (Consulta 23-03-2012).
- Wikipedia. *Servicio Público*. (En línea). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/servicio_p%c3%bablico. (Consulta 26/03/2012).
- Wikipedia. Valor: axiología. (En línea). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/valor_%28axiolog%c3%ada%29. (Consulta 31/03/2012).

9. APENDICES

ANEXO Nº 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr/a Gestor/a Educativo

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

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

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

 41-45 años ()

 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

 61 y más ()

2. INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo
:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia
:.....

...

Cantón
:.....

.....

Sector : Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

e. Particular religioso ()

3. CUESTIONARIO

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

- f. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- g. Coordinadores de área ()
- h. Por grupos de trabajo ()
- i. Trabajan individualmente ()
- j. Otros (indique cuáles) ()

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

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

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. SI ()
 NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades			

	programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de			

	estudios, coordinador, etc).			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc).			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no:

11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargado de:

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

- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI () NO ()

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

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

ANEXO Nº 2: ENCUESTA A DOCENTES

Sr/a. Profesor/a.

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de las actividades del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento
educativo.....

UBICACIÓN DEL DETABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

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

ANEXO Nº 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado/a estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “PURÍSIMA DE MACAS”, institución de la cual usted es parte.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones y de contestación a las mismas.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 18 - 22 años () 23 - 27 años () 28 - 32 años () 33 - 37 años ()

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo :

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia :.....

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

3. CUESTIONARIO

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

ANEXO Nº 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr/a. Padre/madre de familia:

A través de este cuestionario se pretende recabar sus opiniones acerca de la “Gestión, liderazgo, valores y administración de las autoridades de la Unidad Educativa “Purísima de Macas” por lo que muy gentilmente le solicitamos que se digne contestar cada una de las preguntas propuestas, marcando con una X en la alternativa: Siempre, A veces o Nunca, de acuerdo a su preferencia.

Gracias por su colaboración.

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

2. INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo-----

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: -----

Cantón: -----

Sector: Urbano-----Rural-----

3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

4. CUESTIONARIO

ITEM	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	La institución se apoya en el trabajo de los padres de familia			
2	La presencia de los padres de familia es requerida para diferentes actividades institucionales			
3	Los padres de familia participan en las actividades extracurriculares planificadas por la institución			
4	En la institución se fomenta la práctica de valores			
5	Los lineamientos administrativos trazados por la institución se cumplen por parte de todos los sectores educativos del plantel			
6	Los maestros cumplen a cabalidad sus funciones, dejando en alto la imagen institucional			
7	La imagen institucional es reconocida por la comunidad educativa			
8	Los padres de familia colaboran con la institución cuando ésta así lo requiere			
9	Los maestros comprenden las situaciones personales de los estudiantes			
10	Los alumnos cumplen con los deberes y tareas que envían sus profesores			
11	Los padres de familia asisten a las sesiones que convoca la institución			
12	Las autoridades del plantel buscan el desarrollo del mismo con ayuda de la comunidad educativa			
13	Las instalaciones del plantel educativo se mantienen limpias y ordenadas			
14	Existe coordinación entre las autoridades y el cuerpo docente de la institución			
15	Sus hijos se sienten satisfechos con la metodología que utilizan los maestros			

ANEXO nº 5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La información que le sea suministrada a través de este medio le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 6: PLAN OPERATIVO ANUAL 2011 – 2012

PROYECTOS A EJECUTARSE	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	INDICADORES DE VERIFICACIÓN
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL							
1. Ampliación de la infraestructura	Ampliar un bloque de aulas que permitan atender un número mayor de estudiantes.	Más aulas disponibles y funcionales	50000,00	Material de construcción.	Consejo Ejecutivo, Directora	Septiembre 2011- junio de 2012	Aulas disponibles para ser utilizadas.
2. terminación de baterías sanitarias	Terminar la construcción de una batería sanitaria para uso exclusivo de los niños de educación inicial	Contratación de la mano de obra requerida.	1200,00	Material pétreo, cemento, mano de obra no calificada	Directora del plantel	Septiembre y octubre de 2011	Baterías higiénicas en funcionamiento y al servicio de los niños
3. Adecuación del ingreso a la institución	Adecuar la entrada principal de la institución, dando mejor aspecto e imagen institucional	Contratación de mano de obra requerida Mejor imagen física institucional	1000,00	Material pétreo, bloques, cemento Mano de obra no calificada	Directora del plantel	Enero y febrero de 2012	Entrada institucional modificada con un nuevo aspecto físico
ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y EDUCATIVA							
4. Guía técnica vocacional para el décimo año de básica	Facilitar una guía a estos estudiantes con miras a la elección del ciclo diversificado	Aplicación, tabulación y socialización de resultados psicométricos y de rendimiento académico	300,00	Test psicológicos, hojas de respuesta, esferos	Lcdo. Daniel Jumbo	Octubre 2011 – abril 2012	Informes a los estudiantes de su realidad vocacional y potencialidades académicas.

5. Medición de la madurez mental de los niños del pre-kínder.	Medir la madurez mental de estos niños para tener un referente psicológico. Previo a la educación regular.	Aplicación de tests psicológicos, entrevistas con los padres y entrega de resultados	100,00	Tests psicológicos. Hojas de papel bon	Orientador	Abril y mayo de 2012	Resultados entregados a los padres de familia y a la directora
6. visitas domiciliarias a los estudiantes.	Realizar visitas en los domicilios a los estudiantes que requieran de este servicio	Observación de la realidad donde viven. Dialogo con los miembros de la casa. Relacionar los avances académicos con la realidad del hogar	500,00	Servicio de taxis	Departamento de orientación	Septiembre de 2011 a junio de 2012	Informe de actividades de orientación. Diálogo con los estudiantes visitados.
ORIENTACIÓN RELIGIOSA							
7. Romería en honor a la Patrona del lugar	Realizar una caminata con los estudiantes reafirmando la orientación religiosa del plantel	Recogimiento espiritual, Interacción positiva entre estudiantes y maestros	200,00	Antorchas, refrigerios	Comisión de pastoral	Febrero de 2012	Participación de la caminata
8. jornadas de retiro espiritual	Realizar retiros espirituales que permitan unir lazos de confraternidad y mejorar las relaciones interpersonales	Participación de los maestros, estudiantes, padres de familia en jornadas específicas para cada sector Presencia activa de los participantes dentro de cada uno de los eventos programados con cada sector	1500,00	Sala de conferencias, conferencistas, refrigerios, hojas impresas	Directora, comisión de pastoral	Septiembre de 2011 y mayo de 2012	Planificación y ejecución correspondiente Evaluación de la jornada pertinente

CAPACITACIÓN PROFESIONAL							
9. Desarrollo profesional de los maestros	Propiciar un proceso de capacitación en áreas como liderazgo,, valores y gestión.	Participación de todo el personal docente y administrativo	500,00	Humanos: Directora, profesionales Invitados. Materiales: Papel Bon, pap periódico , copia material impreso Económicos: Presupuesto de la institución	Consejo Técnico, Directora	Primer trimestre de 2011	Eventos realizados Participación del personal,

Sor. Patricia Dota

Directora

ANEXO 7. PLAN DE CLASE

INSTITUCIÓN:	UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “PURISIMA DE MACAS”
AREA:	CIENCIAS NATURALES
AÑO:	CUARTO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA
EJE CURRICULAR INTEGRADOR:	COMPRENDER LAS INTERRELACIONES DEL MUNDO NATURAL Y SUS CAMBIOS.
OBJETIVO EDUCATIVO DEL AÑO:	IDENTIFICAR LAS CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DE LAS FUENTES DE ENERGIA NATURALES MEDIANTE LA DESCRIPCION DE SUS ELEMENTOS PARA PROMOVER MEDIDAS QUE ATENUEN LA CONTAMINACION DEL SUELO
TEMA:	“EL SOL COMO FUENTE DE ENERGIA”
EJE TRANSVERSAL:	LA PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE
TIEMPO:	45 MINUTOS
FECHA:	18-10-2011

DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	INDICADORES DE EVALUACION
RELACIONAR EL CALOR Y LA LÚZ QUE PROPORCIONA EL SOL, SU INFLUENCIA EN EL CAMBIO CLIMATICO CON EXPERIMENTACIONES, REGISTROS CLIMATICOS Y RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS EN EL ENTORNO	<p>ANTICIPACIÓN.- CANTO “ EL SOLECITO” DIALOGO SOBRE EL SISTEMA SOLAR Y EL SOL</p> <p>CONSTRUCCION DEL CONOCIMIENTO.- PRESENTAR UN CARTEL CON LAS IMÁGENES DEL SISTEMA SOLAR Y SU CONJUNTO DE PLANETAS.</p> <p>_ NOMBRE EN CORO CON TODOS LOS NIÑOS LOS NOMBRES DE LOS PLANETAS SEGÚN SU ORDEN CRONOLÓGICO.</p> <p>_ SOLICITAR A LOS NIÑOS Y NIÑAS QUE SALGAN A LA CANCHA PARA REALIZAR UNA IMITACION DEL SISTEMA SOLAR Y SU FUNCIÓN CON LA COLABORACION DE LOS NIÑOS..</p>	<p>_ LETRA DEL CANTO</p> <p>_ CARTEL</p> <p>_ NIÑOS Y NIÑAS</p> <p>_ CUADENO DE DIBUJO</p> <p>_ LAPIZ,PINTURAS ,ESFERO</p>	RECONOCER LAS FUENTES DE ENERGIA NATURALES Y DESCRIBEN SU IMPORTANCIA.

	<p>CONSOLIDACION. SOLICITAR A TODOS LOS NIÑOS /AS SAQUEN EL CUADERNO DE DIBUJO Y QUE DIBUJEN Y PINTEN EL SISTEMA SOLAR CON TODOS SUS PLANETAS, SATELITES Y ESTRELLAS.</p>	<p>NEGRO,BORRADOR</p>	
--	--	-----------------------	--

- **CONOCIMIENTO.-** INFORMACION BÁSICA SOBRE EL SOL Y SU ACTIVIDAD EN EL ESPACIO.
- **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:** CUADERNO DE DIBUJO
- **BIBLIOGRAFÍA:** REFORMA CURRICULAR DE CUARTO AÑO DE BASICA.
- **OBSERBACIONES:**
-
- **FIRMA:**

.....
MAESTRO/A

**ANEXO 8: FOTOGRAFIAS UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL
“PURISIMA DE MACAS”**



(Parte de la infraestructura)



Hermanas Sacramentinas y estudiantes de 3º de básica



Infraestructura nueva de la Unidad Educativa