



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 el centro educativo, en el Colegio Nacional Técnico
Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”.**

Tesis de Grado.

Autora:

Vaca Villagómez, Wilma Dolores

Directora:

Fernández Torres, Bertha Susana, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Magister.

Bertha Susana Fernández Torres.

DIRECTORA DEL TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”** realizado por la profesional en formación: Vaca Villagómez Wilma Dolores; 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

Fernández Torres Bertha Susana, Mgs.

C.I. 110300584-7

Cesión de derechos

“Yo Vaca Villagómez Wilma Dolores declaro ser autora 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”

Vaca Villagómez Wilma Dolores

C.I. 170535328-0

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, es de exclusiva responsabilidad de su autora.

Wilma Dolores Vaca Villagómez

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a la memoria de mis padres, quienes con dedicación y sacrificio supieron inculcar en mí el anhelo de superación. Desde el cielo con sus bendiciones son la guía en mi camino. Hoy mis aspiraciones se cristalizan de forma más elevada.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento e imperecedera gratitud a esta noble institución Universidad Técnica Particular de Loja, que me ha brindado la oportunidad para seguir una carrera a nivel de Maestría, dirigida a la Educación que es la rama donde me desenvuelvo; en estos dos años, he aprendido muchas metodologías, estrategias, procesos, conceptualizaciones, para poder mejorar mi trabajo docente, y para apoyar a mi Facultad en lo que requiera en los procesos administrativos, académicos y comunitarios.

A mi esposo y familiares, que me han dado apoyo incondicional en momentos difíciles.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Cesión de derechos	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.2. El Liderazgo educacional	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos de líderes	20
2.2.3. Características	24
2.3. Diferencias entre directivo y líder	25
2.4. Los valores y la educación	28
2.4.1. Definición de valores	28
2.4.2. El hombre del futuro y los valores del presente	32
2.4.3. Ética y valores en la institución educativa.....	32
3. METODOLOGÍA	35

3.1. Participantes	35
3.2. Materiales e instrumentos de la investigación	38
3.2.1. Objetivos y partes de la encuesta	38
3.2.2. Objetivos y partes de la entrevista	38
3.2.3. Observación de los instrumentos curriculares	38
3.3. Métodos y procedimiento.....	39
4. RESULTADOS	40
4.1. DIAGNÓSTICO	40
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa, donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	40
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	40
4.1.1.2. El Código de Ética	41
4.1.1.3. El Plan Estratégico	41
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	41
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	42
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	42
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	43
4.1.2.1. Misión y Visión.....	43
4.1.2.2. El Organigrama	44
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	45
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	45
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	45
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	46
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	46
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	46
4.1.3. Análisis FODA	47
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	47

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas	47
4.1.3.3. Matriz FODA	48
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	49
4.2.1. Encuestas a Directivos (6)	49
4.2.2 Encuesta a docentes (20).....	63
4.2.3 Encuesta a estudiantes (20).....	66
4.2.4 Encuesta a padres de familia (15)	68
4.2.5 Entrevista a Directivos (3).	70
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	71
5. DISCUSIÓN.....	72
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	78
6.1 Conclusiones	78
6.2 Recomendaciones.....	80
7. PROPUESTA DE MEJORA	81
7.1 Título de la propuesta.....	81
7.2 Justificación.....	81
7.3 Objetivos de la propuesta	81
7.4 Actividades.....	82
7.5 Localización y cobertura espacial	83
7.6 Población objetivo.....	83
7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	84
7.8 Presupuesto.....	88
7.9 Cronograma.....	90
8. BIBLIOGRAFÍA	91
Apéndice 9.1:	94
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	94
FORMULARIOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	95

ENCUESTA A DIRECTIVOS	95
ENCUESTA A DOCENTES	99
ENCUESTA A ESTUDIANTES	100
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	101
ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	102
Apéndice 9.2: ARCHIVO MAESTRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	103
Apéndice 9.3: REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de gestión	6
Figura 2. Preguntas bases de la autoevaluación de la gestión.....	8
Figura 3. Estilos de liderazgo.....	20
Figura 4. Estilos de liderazgo.....	21
Figura 5. Estilos de liderazgo.....	22
Figura 6. Estilos de liderazgo.....	23
Figura 7. Urgencia de los valores en el currículo	31
Figura 8. Valores en la escuela	33
Figura 9. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	49
Figura 10. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	50
Figura 11. Las tareas de los miembros se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos	51
Figura 12. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por	52
Figura 13. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a colaboradores	53
Figura 14. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	54
Figura 15. Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	55
Figura 16. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve.	57
Figura 17. Organismos que se encuentran en la institución.....	58
Figura 18. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	59
Figura 19. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	60
Figura 20. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	61
Figura 21. En la institución educativa se ha realizado... ..	62
Figura 22. Resultados de la encuesta a docentes	64
Figura 23. Resultados de la encuesta a estudiantes.....	67
Figura 24. Resultados de la encuesta a padres de familia.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del directivo vs. el líder	27
Tabla 2. Criterios para determinar la jerarquía entre los valores	31
Tabla 3. Población de la comunidad educativa	36
Tabla 4. Muestra total seleccionada	36
Tabla 5. Personal directivo por sexo y edad	36
Tabla 6. Personal docente por sexo y edad	37
Tabla 7. Población estudiantil por sexo y edad	37
Tabla 8. Fortalezas y Debilidades	47
Tabla 9. Oportunidades y Amenazas	47
Tabla 10. Matriz FODA	48
Tabla 11. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	49
Tabla 12. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	50
Tabla 13. Las tareas de los miembros se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos	51
Tabla 14. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por	52
Tabla 15. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a colaboradores	52
Tabla 16. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	53
Tabla 17. Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución	55
Tabla 18. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve	56
Tabla 19. Organismos que se encuentran en la institución	57
Tabla 20. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	58
Tabla 21. Los departamentos didácticos y sus acciones	60
Tabla 22. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	61
Tabla 23. En la institución educativa se ha realizado	62
Tabla 24. Resultados de la encuesta a docentes	63
Tabla 25. Resultados de la encuesta a estudiantes	66
Tabla 26. Resultados de la encuesta a padres de familia	68
Tabla 27. Resultado de la entrevista a directivos	70
Tabla 28. Resultado de la encuesta a directivos	71
Tabla 29. Planteamiento de actividades principales	82

Tabla 30.Cursos, paralelos y especialidades	84
Tabla 31.Planteamiento de recursos necesarios	85
Tabla 32.Planteamiento de presupuesto	88
Tabla 33.Actualizar Plan Estratégico	88
Tabla 34.Actualizar Reglamento Interno	88
Tabla 35.Revisar la Gestión Educativa Actual	89
Tabla 36.Desarrollo de Proyectos puntuales de Renovación Pedagógica	89
Tabla 37.Debatir con los Padres de Familia	89
Tabla 38.Presupuesto Económico	90
Tabla 39.Planteamiento de cronograma.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como tema el análisis de la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito, durante el período escolar 2011-2012.

La investigación estuvo caracterizada por la búsqueda de referentes conceptuales en el marco teórico que brindará sustentación a los objetivos planteados, luego fueron diseñados los instrumentos de indagación para aplicar a la población de la muestra seleccionada, la que incluyó a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; además se revisó y analizó los instrumentos de gestión académica.

Como resultado se obtuvieron conclusiones, resumidas en la matriz de problemáticas, que reflejan la situación de la institución, donde existen limitaciones funcionales para alcanzar la excelencia educativa desde la gestión basada en liderazgo y en la formación de valores de los estudiantes.

Finalmente se procedió a la confección de la propuesta de mejora, donde se recogen acciones para aplicar en la institución educativa los resultados obtenidos de la investigación, como contribución al perfeccionamiento de la gestión basada en liderazgo y valores en el establecimiento.

1. INTRODUCCIÓN

El *Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”* es un centro educativo orientado a impartir una educación profesional técnica de nivel medio, para que sus estudiantes en el futuro puedan desenvolverse eficientemente en el mundo del trabajo, y ser útiles a la Patria.

El colegio está preocupado por hacer cambios estructurales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que vayan desde una educación tradicionalista, pasiva y memorística, hasta otra que sea reflexiva, participativa, motivadora, crítica, activa, propositiva, científica y tecnológica. Se pretende que sus participantes presenten una mejor predisposición al trabajo educativo, tomando en cuenta nuevos enfoques, con una mentalidad de cambio basada en la gestión del liderazgo y el fomento de los valores, sobre la base de los siguientes presupuestos:

El líder en el campo educativo no solo se limita a trabajar en el aula, su labor también se extiende a otros ámbitos del entorno; se define en este rol como una persona que posee actitudes y habilidades para cuestionar el orden existente.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante que permita transformar las prácticas habituales de escolarización.

La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, de servicios, y representantes del cabildo barrial, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

En los últimos años la discusión en torno a la calidad de la educación se ha dirigido al tema de la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y el liderazgo escolar.

Las reformas que en los años recientes se han realizado en la esfera educacional en Ecuador se orientan a promover cambios en cuanto al papel de los directivos de los establecimientos educativos, asignándoles nuevas y complejas responsabilidades y demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes, y la toma de decisiones colegiada.

Documentos rectores detallan al respecto que ello *“implica responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia. Realizar estas importantes funciones requiere de los directivos conocimientos y preparación”* (Álvarez Gálvez, 2011), razón que justifica el tema de investigación *“Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador”*.

Quienes conforman una institución educativa tienen la meta de lograr que los estudiantes obtengan conocimientos y valores éticos y morales que les permitan afrontar con éxito los desafíos del mundo en el cual se van a desenvolver, lo que redundará en el prestigio de la institución educativa y en la satisfacción personal de cada uno de sus integrantes.

El rol de la autoridad educativa consiste en la toma de las decisiones acertadas para diagnosticar, diseñar, elegir y controlar. Actuando en forma consensuada con la comunidad educativa, la autoridad deberá tomar en cuenta sus opiniones, demostrando constantemente su implicación con los objetivos organizacionales.

Los docentes son los responsables de la formación teórica, práctica y en valores de los estudiantes, utilizando metodologías, estrategias, y recursos adecuados, teniendo en cuenta sus necesidades individuales, de modo que estas prácticas resulten fortalezas de su profesión en su participación diaria frente a los alumnos.

Si la institución educativa satisface las demandas de las personas implicadas en su gestión, se puede hablar de estándares de calidad para mejorar la cantidad de la oferta y la

satisfacción de las demandas de los estudiantes. Entonces la confianza, en sus dimensiones científico-técnica, psico-afectiva, y ético-moral, se pone en práctica tanto hacia el interior como al exterior de la institución.

Cuando se habla de instituciones que generan confianza, se trata de aquellas que obtienen los mejores resultados, de modo que la actuación ética es siempre rentable desde el punto de vista de la gestión, por cuanto una organización ética será eficiente, eficaz, y estará rodeada de personas que poseen idénticas características.

Este trabajo se justifica porque se pretende profundizar la correlación entre la planificación y la ejecución de aspectos esenciales de la Reforma Educativa en lo referente al Bachillerato Técnico, tomando en cuenta el desarrollo de competencias con estrategias metodológicas y técnicas adecuadas, con conocimientos cognitivos, procedimentales y actitudinales, en una gran carga humanística a través de una educación sistemática con visión crítica y epistemológicamente constructivista de base socio-crítica, para construir una sociedad altamente competitiva y socialmente justa, comprendiendo que la acción educativa no es un proceso que se realiza aislada e improvisadamente, sino mediante la intervención pedagógica planificada y consciente dentro del aula.

La presente investigación se propone analizar y verificar las condiciones básicas existentes en la institución, y su perfeccionamiento hacia una gestión educativa sustentada en el liderazgo y el ejercicio de valores. Entre los factores que lo hacen factible y motivaron su desarrollo, además del apoyo brindado por los directivos, docentes y demás factores de la institución educativa, están sus propios estudiantes, que resultarían beneficiarios directos de una práctica pedagógica como la que se propone. Ellos se ubican en:

- Ciclo Básico: octavo, noveno y décimo.
- Ciclo Diversificado en las especialidades de:
 - Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.
 - Bachiller Técnico Industrial en la Especialidad de Electricidad.
 - Bachiller Técnico Industrial en Especialidad de Mecánica Automotriz.

El **problema de la investigación** se formula del siguiente modo: *¿Contribuye la gestión basada en liderazgo, en el Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”, de Quito, a la formación de valores en los estudiantes?*

La **hipótesis** se expresa mediante la siguiente formulación: *El liderazgo ejercido durante la gestión institucional sí promueve la formación de valores en los estudiantes, en el Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”.*

Por su parte, las **variables** consideradas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- Independiente: La gestión institucional mediante liderazgo.
- Dependiente: La formación de valores en los estudiantes.

En cuanto a los **objetivos** propuestos como directrices para el trabajo investigativo, son los siguientes:

- **Objetivo General**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el *Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”.*

- **Objetivos Específicos**

Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores.

Determinar los roles y el liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del centro educativo.

Descubrir y promover actitudes críticas para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, esto último como eje transversal de la administración educativa.

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

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

El concepto de *gestión* hace referencia a todo proceso a través del cual un equipo o personal directivo realiza la planificación de las acciones a seguir según los objetivos de la organización que dirige, para lo cual se toman en consideración diversos factores, como son: las necesidades detectadas, los cambios deseados, las nuevas acciones solicitadas por el entorno y la implementación de nuevas estructuras de mandos de ser necesario, en todo lo cual se determinará la forma de realización de tales acciones en función de los resultados previstos, lo cual conformará las estrategias de acción de la institución. La siguiente figura resume este concepto:



Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestión-empresarial>

Las autoridades, personal docente, administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia, planifican y hacen gestión de las actividades en cada área o departamentos de la institución educativa, de acuerdo con las responsabilidades que tengan asignadas en el

orgánico funcional de la misma. Para propiciar el mejor desempeño de su gestión la institución cuenta con el recurso de la matriz FODA, donde se recogen sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, a través de la cual se ofrecen datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la organización a fin de hacer las correcciones necesarias, por lo que la gestión se realizará pensando en el cumplimiento del deber mediante el logro del objetivo planificado.

“En el ámbito educativo, además de las acciones generales, la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de una institución educativa. Existen, entonces, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios, y el área del desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte, implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas” (Almeida Ruiz, 2009).

El ámbito educativo, es un espacio de acción encaminada a la formación de los educandos. La gestión educativa debe hacer un estudio minucioso del por qué y para qué, considerar que los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales, como también las necesidades como organización; donde los gestores lo vinculan al currículo a la planificación de las actividades académicas, para establecer un orden; organizar y crear estructuras de organización asignando al personal en los puestos de trabajo, de acuerdo al perfil de profesionalización; en el control y resolución de problemas, realizando un seguimiento de las tareas encomendadas.

La gestión no es única responsabilidad de los directivos, ésta es compartida por toda la comunidad educativa, de acuerdo al organigrama institucional, que revela división de funciones, niveles jerárquicos, jefes de cada grupo, responsabilidades, y las relaciones entre diversos puestos en cada sección; por lo que en la práctica pedagógica el maestro supone

integración y equilibrio entre su saber, su hacer y su ser, es decir entre la preparación científico-académica, su habilitación didáctica y su formación ética, con el fin de formarles integralmente para que sean miembros dignos de la sociedad, para que tengan una mejor calidad de vida y prepararlos para su vida laboral. Por tal motivo, lo más importante es saber tomar decisiones gerenciales acertadas sobre cómo planificar, organizar, dotar al personal y controlar el esfuerzo de dicha instrumentación, así como saber reconocer los errores cometidos para, en base a las experiencias aprendidas, mejorar la toma de decisiones.

2.1.2. Importancia

El logro de una adecuada gestión es muy importante para asegurar el éxito en las instituciones educativas, ya que ella incide en la creación de un clima organizacional favorable, mediante el ejercicio de efectivas formas de liderazgo, con el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales, y del tiempo, la eficaz planificación de tareas en la búsqueda de productividad, la eficiencia en la administración, todo lo cual redundará en la calidad de los procesos educacionales.

Para lo anterior es importante que los directivos realicen una buena gestión en lo académico, técnico y administrativo. En la siguiente figura se muestran varias preguntas que contribuyen a la autoevaluación de la gestión, las que deberán ser analizadas a profundidad para procurar respuestas que apunten hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos por el establecimiento educativo.

Figura 2.

Preguntas bases de la autoevaluación de la gestión

- Preguntas bases de la autoevaluación de la gestión
- ¿Qué hacemos?
 - ¿Hacemos lo correcto?
 - ¿Por qué hacemos esto?
 - ¿Estamos haciéndolo bien?
 - ¿Por qué lo hacemos de esta manera?
 - ¿Cómo nos organizamos para hacerlo?
 - ¿Estamos satisfechos con lo que estamos haciendo, y con la forma de hacerlo?
 - ¿Podemos mejorar lo que hacemos?
 - ¿Podemos hacerlo de otra manera, más satisfactoria?

Fuente: <http://www.slideshare.net/151181/gestion-educativa>

2.1.3. Tipos de gestión

Los procesos de gestión pueden agruparse, según sus tipos, en diversas categorías, como las siguientes:

- a) Gestión social.
- b) Gestión de calidad en la educación.
- c) Gestión del conocimiento.
- d) Gestión del desempeño.
- e) Gestión ambiental.

a) Gestión social

La Gestión social -también conocida como Gestión comunitaria, Autogestión, Desarrollo comunitario...-se define como *“el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad; proceso que implica un **aprendizaje** conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión. Aclaramos con esto, que nuestro concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa”* (Ruiz, Katherine, 2010).

Desde un enfoque comunitario, la gestión social implica el empoderamiento de las comunidades, lo que se alcanza con la capacidad que ellas adquieran para administrar, operar y mantener bienes y servicios con criterios de eficiencia y eficacia, que aseguren la sustentabilidad de los proyectos que acometan a dicha escala social. Tal empoderamiento subraya el carácter autónomo de la gestión comunitaria frente a los factores externos, sean estatales o no, para lo cual es indispensable la consolidación de organizaciones sociales cuyos miembros representen a la comunidad y defiendan sus intereses, como son el cabildo barrial, las asambleas de barrios, etc.

“Un aspecto distintivo por excelencia de la gestión comunitaria frente a la gestión privada está dado por su carácter de representante del interés público, de ahí que, mientras las organizaciones prestadoras de servicios administrativos de carácter privado tienen

como objetivo principal la generación y apropiación particular de las ganancias, en la gestión comunitaria cuando hay ganancia se debe hacer una redistribución social de la misma”.

Ahí es donde la gestión adquiere su connotación social, diferenciándose también de la gestión pública, en cuanto que la primera es promovida desde el pueblo y aún por los cuerpos intermedios sobre éste y el gobierno, y la segunda es la que efectúa directamente el gobierno y sus órganos y dependencias, pudiendo entenderse ésta como administración pública en sí, con todas sus ramas y actividades (programación, presupuesto, abasto, desarrollo social, etc.). Por tanto, la idea de autogestión se encuentra íntimamente ligada a la de gestión comunitaria”. Enviado por: (jaarellanom@hotmail.com).

En la gestión social hay dos tipos de servicios: uno de carácter público, y otro particular o privado. En la administración de carácter público, como en el caso de los establecimientos educativos fiscales, los beneficiarios son los estudiantes que reciben el servicio sin ningún costo. Otra forma de gestión comunitaria es cuando los estudiantes prestan sus servicios a la comunidad de diversos modos, por ejemplo: alfabetizando, participando en actos sociales del cabildo barrial, con la banda de guerra, bastoneras, grupos folclóricos, capacitación a padres de familia, etc.

b) Gestión de calidad en educación

En las instituciones educativas se presta un servicio de singular importancia, el que para su mayor impacto ha de caracterizarse por la calidad, lo cual en las organizaciones se basa en el principio de hacer las cosas bien, propósito para el cual las acciones de quienes desarrollan los procesos es tan importante como la efectividad del liderazgo de quienes dirigen la misión de la institución, todo en un empeño común, centrado en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

“El cliente es una persona que tiene una necesidad y para satisfacerla, adquiere un producto o servicio. Tal adquisición otorga el derecho de obtener el beneficio y la calidad esperados. Los clientes son importantes, pues si no hubiera personas con necesidades o gustos por productos o servicios específicos, no habría demanda y la organización no tendría razón de existir” (Sánchez, Verónica, 2009).

La organización educativa debe orientar su cultura institucional hacia la satisfacción del cliente, para lo cual a de trazar nuevos caminos en busca de la gestión de calidad de toda su estructura funcional. Para lograrlo, los directivos apoyarán al talento humano que labora en la institución, incentivando el trabajo en equipos de especialistas con la finalidad de que se capaciten debidamente para asegurar una prestación de servicios de calidad, siendo creativos, innovadores, experimentadores, proyectándose siempre hacia los objetivos, misión y visión de la institución, en un proceso que debe ser evaluado periódicamente para asumir oportunamente las correcciones necesarias y, por otra parte, estimular el buen desempeño en función de los logros alcanzados.

La gestión de calidad en la educación es hacer bien las cosas en toda la organización, propósito que durante la labor diaria estará en manos de los directivos, docentes, administrativos, pero también en los padres de familia que colaboran con la institución educativa. El dialogo permanente entre todos quienes conforman la comunidad educativa para lograr un trabajo en equipo hacen que la organización funcione con ética, eficiencia, y eficacia.

Los costos de la falta de calidad en los servicios que presta una institución educativa como consecuencia de una mala gestión, se evidencian en la pérdida de prestigio y autoridad tanto internamente como hacia el entorno, así como el despilfarro inútil de los recursos puestos a su disposición. A fin de evitar estos resultados, los responsables de la gestión educativa deberán hacer procesos de autoevaluación o evaluación interna sistemáticos y permanentes, que permitan conocer, comprender y mejorar la realidad de la institución educativa. La correcta aplicación de esta metodología podrá determinar la validez de lo que se está haciendo, promover los correctivos necesarios, e impulsar y amplificar los logros alcanzados, con el objetivo general de mejorar la calidad de los servicios educativos que se prestan, y de tal manera cumplir con su razón de ser al servicio a la sociedad.

c) Gestión del conocimiento

La *gestión del conocimiento* (del inglés *knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones que buscan transferir entre sus miembros el saber y la experiencia existentes, de modo que puedan ser utilizados como un recurso disponible para todos. El proceso requiere de técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento

presente, a fin de transformarlo en un *activo intelectual* que aporte beneficios y pueda ser compartido.

El desarrollo actual de las tecnologías de la información brinda poderosas herramientas a la *gestión del conocimiento* en las organizaciones e incluso a escala de toda la sociedad. La factibilidad para acceder a todo tipo de información mediante herramientas tecnológicas de alta potencialidad, como es el caso de Internet, facilita los procesos de toma de decisiones por parte de los directivos y funcionarios encargados en las organizaciones de los procesos de análisis de factibilidades y el desarrollo de proyectos.

“El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- *Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.*
- *Facilitar la creación de nuevo conocimiento.*
- *Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de las personas, para lograr un mejor desempeño en la empresa”.* (Gestión del conocimiento – Wikipedia, la enciclopedia libre)

El aprendizaje corporativo (organizacional), la gestión del conocimiento, y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En resumen: *“el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y de capacidades organizativas”* (Juan Carrión Maroto).

El proceso de la Administración del Conocimiento es la transferencia a las personas o grupos de personas de los conocimientos actuales y de las experiencias vividas, los mismos que repercutirán en beneficio propio y/o de la empresa en la cual prestan sus servicios. Así el aprendizaje corporativo u organizacional, hace uso de procesos de aprendizaje sea a nivel individual o grupal, mejorando en el modo de actuar, producir y de esa forma sacar un mejor resultado, interrelacionando factores como: innovación, servicio, competencia.

El primer objetivo de la administración del conocimiento consiste en identificar, recoger y organizar el conocimiento existente en la organización ya sean éstos *explícitos o tácitos*; el explícito es procesado, transmitido y almacenado, puede contenerlo tanto la persona como la organización. Ej. Procedimientos escritos; y el *tácito* es subjetivo y difícil de explicar a los demás, ya que está relacionado con situaciones personales. Ej. Habilidades profesionales, ideas, destrezas y experiencias.

El segundo objetivo facilitar la creación del nuevo conocimiento, requiere del apoyo de los miembros de la organización educativa a partir de los conocimientos tácito y explícito, ya que hay que considerar los constantes cambios que experimenta el mundo actual.

El tercer objetivo es apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de las personas, para lograr un mejor desempeño en la empresa; para ello hay que considerar que en el comportamiento humano existen diferencias de carácter, género y de “inteligencia”, tales diferencias se manifiesta en la conducta de las personas, dando lugar a las “inteligencias múltiples” donde van a tener la capacidad de razonar y de decidir para realizar las tareas específicas; por lo que para lograr un mejor desempeño en la organización educativa, cada integrante entrega todo su potencial humano.

Otro concepto de ***Gestión del Conocimiento*** de una forma más precisa, la define como: “*conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*” Artículo publicado por (Juan Carrión Maroto).

Un factor decisivo en la gestión del conocimiento es la denominada *transferencia del conocimiento* entre los diversos factores, que siempre se ha manifestado de modo informal por medio de las discusiones, sesiones de trabajo, reuniones de reflexión, y otras vías de intercambio y comunicación en el seno del colectivo; pero esto ocurre mejor aún por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación, así como de otras prácticas para la difusión de las tecnologías del conocimiento y la información.

Como resultado de dicha interacción informal y sobre todo formal, todo *dato* una vez asociado a un objeto y estructurado se convierten en *información*; la *información* asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en *conocimiento*; el *conocimiento* asociado a una persona y a una serie de sus habilidades personales se convierte en *sabiduría*; y asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en *capital intelectual*.

El *capital intelectual* es un concepto casi contable, como activos intangibles de una organización, que no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes y habituales, por lo que no es posible presentar una *contabilidad de intangibles* en una empresa, por ejemplo. El objetivo, en todo caso, será determinar cuáles son los activos intangibles que aportan valor a la organización, y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

d) Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es en la actualidad, una actividad esencial para promover el talento en el quehacer diario, como herramienta para mejorar los resultados estratégicos de las instituciones, alinear los objetivos individuales a los generales de la cultura empresarial, y conseguir el compromiso de los profesionales con el destino de la organización, todo lo cual se configura y transmite mediante estrategias de comunicación corporativa, que incluyen los valores y principios éticos, así como manteniendo enfocada la acción hacia la eficiencia en la consecución de los resultados.

También la gestión del desempeño está orientada a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles en su formación y proponerles retos que les ayuden a madurar profesionalmente, a la vez de situarles en posiciones apropiadas dentro de la empresa, para que lideren su propia carrera profesional.

La gestión del desempeño en la organización educativa debe ser enfocada desde dos puntos de vista; por una parte a promover el talento en un afán de mejora permanente, y de esta forma procurar profesionales comprometidos con el quehacer educativo, lo cual contribuye a alcanzar las metas propuestas con eficiencia; y por otro lado los directivos

deben descubrir las expectativas del personal, a fin de apoyarlos en su perfeccionamiento profesional.

La comunicación corporativa se refiere a interactuar en diferentes planos y disímiles recursos expresivos -con palabras, el cuerpo, sonidos, imágenes...-, a fin de establecer un lenguaje común en la organización, adecuadamente entendible por todos. Según (Prieto 2004). *“Los educadores, como seres de comunicación, aluden a la comunicación como:*

- *ejercicio de la calidad del ser humano,*
- *expresión,*
- *interacción,*
- *relación,*
- *goce,*
- *proyección,*
- *afirmación del propio ser,*
- *sentirse y sentir a los demás,*
- *abrirse al mundo,*
- *apropiarse de uno mismo”*

En el ámbito de su gestión de desempeño, los educadores deben comprender que la educación se opera en diferentes ámbitos, considerando la integración de la esfera de valores, y buscando el perfeccionamiento humano. En la institución educativa la comunicación corporativa debe asumir y difundir los valores como el contenido principal de la educación, y por tanto como la tarea y el compromiso de los profesionales de la educación para toda la vida. Desde este enfoque deontológico, la ética, la eficiencia y la eficacia son aspectos esenciales de una organización educativa para la toma excelente de decisiones: la ética ocupada de la reflexión sobre el comportamiento de los profesionales en su labor cotidiana; la eficiencia en la creación de ambientes de trabajo armónicos y motivadores, para que los docentes se entreguen en cuerpo y alma a su labor; la eficacia en la búsqueda de los más altos resultados en la labor educativa.

e) Gestión ambiental

Como gestión ambiental se conoce al conjunto de procedimientos y acciones tendientes al manejo integral y responsable del medio ambiente, lo que incluye la aplicación

de conceptos básicos, como el de desarrollo sostenible, concepto surgido del cuestionamiento acerca del rumbo y la dinámica que ha adquirido el desarrollo humano, generalmente en condiciones de agresión a la naturaleza.

El concepto de gestión ambiental no puede reducirse exclusivamente a la conservación de la naturaleza, a la solución de la problemática ambiental causada por la contaminación del aire, el agua o el suelo, o a la atención de cualquier otro tipo de problemas ecológicos, sino que es mucho más amplio y profundo, ya que implica el manejo racional del ambiente y de los recursos naturales, así como el tratamiento a los problemas que los impactan.

Se conoce como medio ambiente al entorno, que incluye a los factores bióticos y abióticos que caracterizan a un determinado lugar. Es importante educar en la conservación del medio ambiente para crear conciencia en las personas sobre el uso racional de la biodiversidad, ya sea a nivel local, nacional o planetario.

La gestión ambiental debe generar cambios en la sociedad en general, para elevar la toma de conciencia en la conducta personal, comunitaria, regional, nacional, y a nivel internacional, con la finalidad de hacer los correctivos necesarios para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones.

Todos los centros educativos deben concientizar a sus estudiantes hacia una adecuada gestión ambiental basada en el uso racional de los recursos naturales, con la finalidad de preservar el entorno. Los principios en que se sustenta esta política educacional en el Ecuador son los siguientes (MEC, 1997):

- *La educación ambiental debe tener una perspectiva holística, que enfoque la relación entre el ser humano, la naturaleza y el universo de forma interdisciplinaria.*
- *La educación ambiental debe tratar las cuestiones globales críticas, sus causas e interrelaciones en una perspectiva sistémica y dentro de un contexto social e histórico. Aspectos primordiales relacionados con el desarrollo y el medio ambiente, tales como población, paz, derechos humanos, democracia, salud, hambre, degradación de la flora y fauna, entre otros, deben ser abordados de esta manera.*

- *La educación ambiental no es neutra, sino que está basada en valores específicos. Debe integrar conocimientos, aptitudes, valores, actitudes y acciones; debe convertir cada oportunidad en experiencias educativas que abran la inteligencia a la búsqueda de sociedades sustentables, sobre la base de un pensamiento crítico e innovador, y por lo tanto valorizar las diferentes formas de conocimiento.*
- *La educación ambiental es tanto individual como colectiva. Tiene el propósito de formar ciudadanos con conciencia local y planetaria, que respeten la autodeterminación de los pueblos y la soberanía de las naciones. Debe estimular la solidaridad, la igualdad y el respeto de los derechos humanos, valiéndose de estrategias democráticas y de interacción entre las culturas.*

La organización educativa considera a la educación ambiental como eje transversal, para la toma de conciencia respecto a una cultura de gestión ambiental, potenciando la interacción de la naturaleza con la sociedad en un marco de extrema urgencia debido al acelerado deterioro de la naturaleza en las últimas décadas. Así se impone la necesidad de educar en actitudes, aptitudes, valores, y conocimientos para la protección y conservación del medio ambiente, lo cual permitirá a que cada individuo, comunidad, parroquia, cantón, provincia, y toda la nación se capaciten para tener un mejor presente y futuro ambiental.

2.2. El Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

“Un líder es aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas. Un líder real o autentico ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una determinada dirección, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo. Este individuo es capaz de promover la actividad en los demás, tiene ese efecto impulsor. Asimismo también tiene la capacidad para aceptar el liderazgo de otras personas. De hecho, el autentico líder es, con frecuencia, seguidor, a su vez, de otros líderes que acrecientan su energía dinamizadora”.

El líder educativo más allá de estimular a los miembros de la institución educativa, promueve a sus seguidores hacia nuevos horizontes amplios, esto es a que los integrantes se involucren con esfuerzos compartidos en la consecución de los objetivos propuestos; el líder fomenta la realización o desarrollo en el desempeño de sus funciones, reconociendo en el talento humano su inteligencia y voluntad, es decir la capacidad de razonar y la capacidad de decisión, acepta el potencial de sus seguidores, distinguiéndose por sus facultades, aptitudes, y capacidades diversas, caracterizándose de esta manera al “hombre” para que sea competitivo.

La profesora (Jay Robertson, 2009). Universidad de Waikato, Nueva Zelanda, considera el concepto de Liderazgo educacional como: *“una expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas, en el que todos los miembros de una institución educativa o de una organización que aprende, pueden y deben contribuir responsablemente. El liderazgo educacional maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo. Un líder educacional es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje”*.

Para la profesora, el liderazgo educacional está orientado a la búsqueda de una educación de calidad; para alcanzarlo es necesaria la entrega razonada de los involucrados en el fenómeno educativo, en quienes se refleja la ética, eficiencia y eficacia.

Además, considera que la función básica del líder educativo es el trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño ha de considerar: la unión, la consistencia, la participación, compromiso, visión, misión y el compartimiento de valores, estas cualidades compartidas permitirá optimizar el aprendizaje.

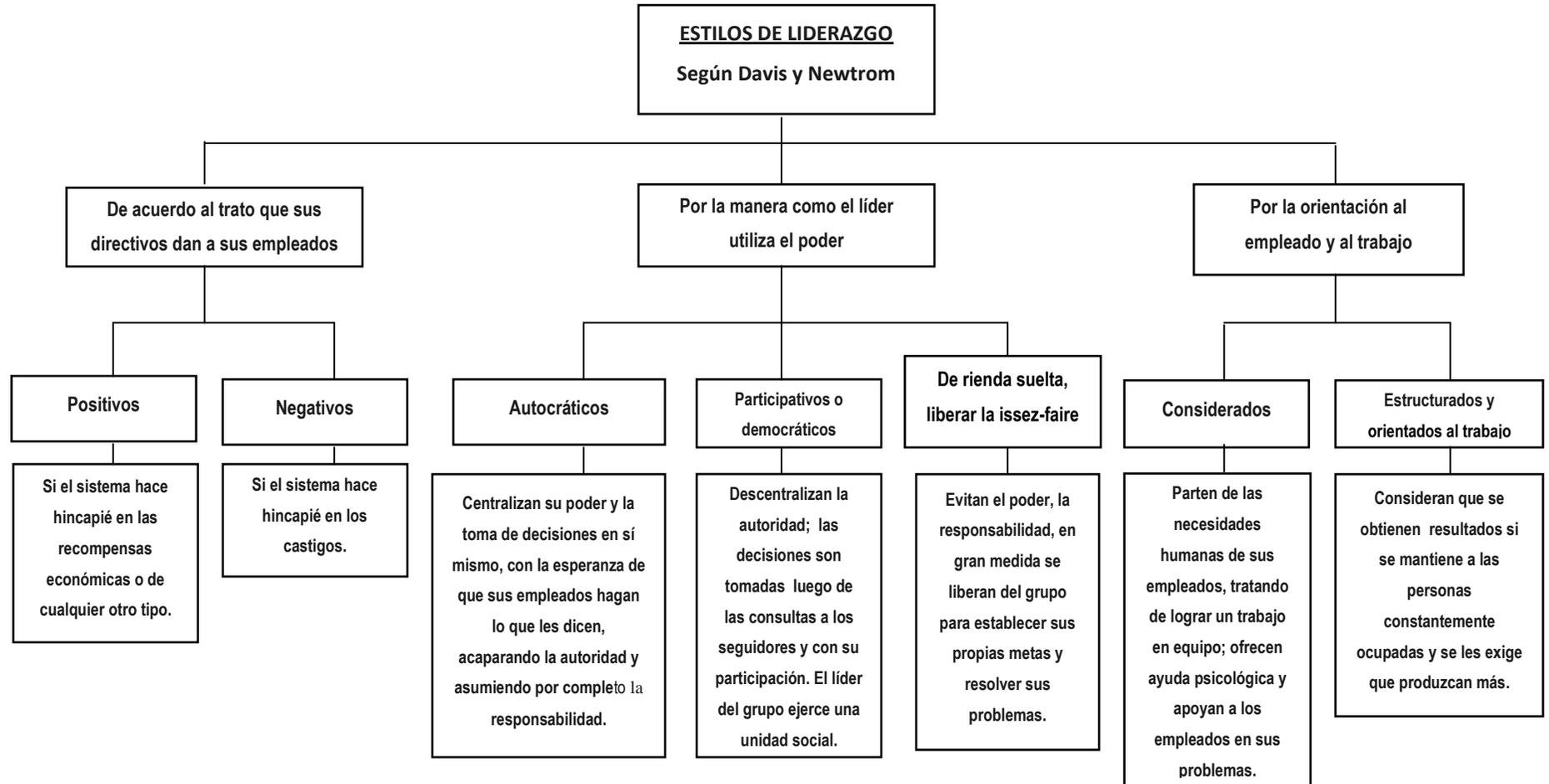
“Ser Directivo hoy en día de una escuela y hacer gestión en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia practica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos” (Pozner, p. 2007).

El directivo es aquella persona calificada que se encarga de dirigir y gestionar asuntos concernientes a diferentes funciones internas y externas a la organización educativa. El

mismo que vela por los estándares de calidad altos tanto para su servicio, como también su preocupación por el mejoramiento continuo del personal que hace de la organización educativa, vinculando la teoría con la práctica. El directivo debe ser ético, tanto personal como profesional; permitiéndose actuar con eficacia, pensando en el servicio al cliente, que es la razón de ser de la institución educativa.

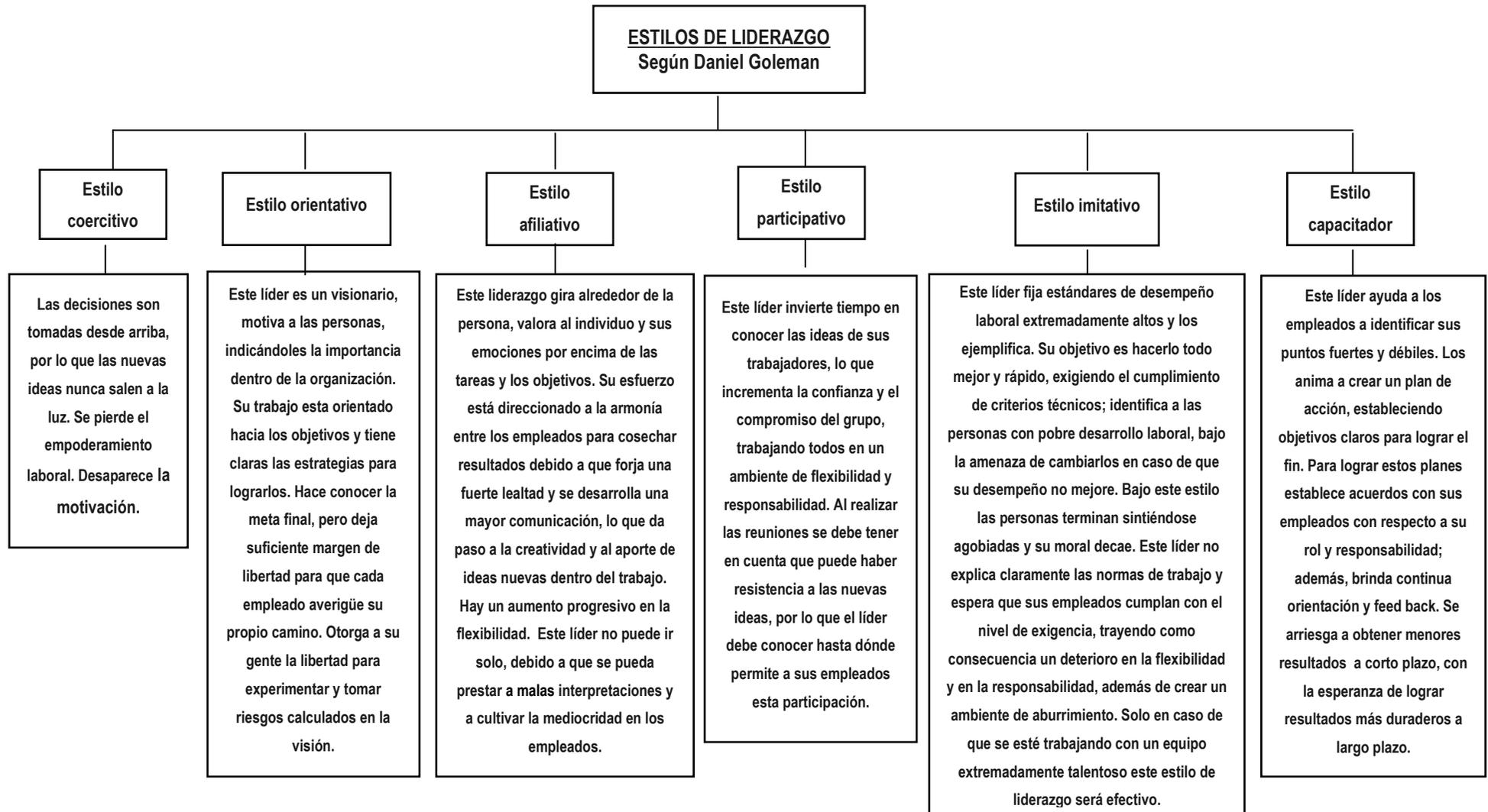
2.2.2. Tipos de líderes

Figura 3.
Estilos de liderazgo



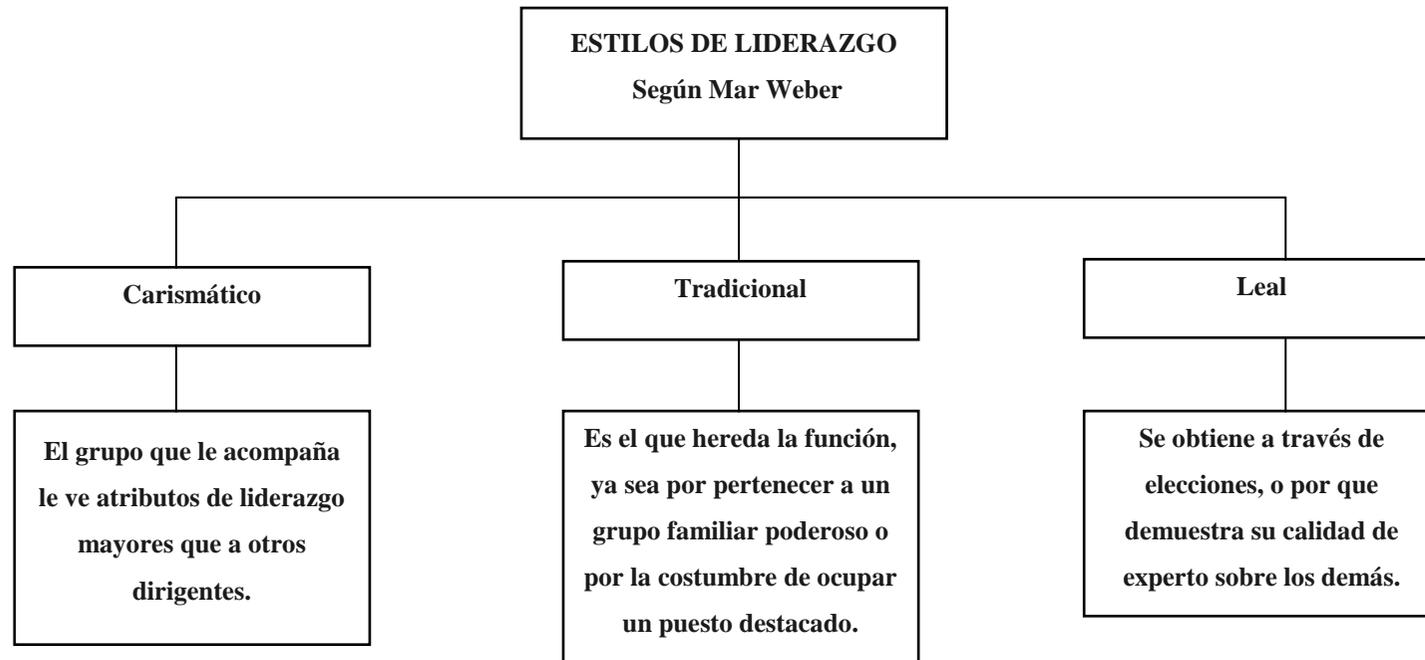
Fuente: SANCHEZ BURNEO, Verónica (2009), *Guía didáctica, Liderazgo Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja Ecuador.

Figura 4.
Estilos de liderazgo



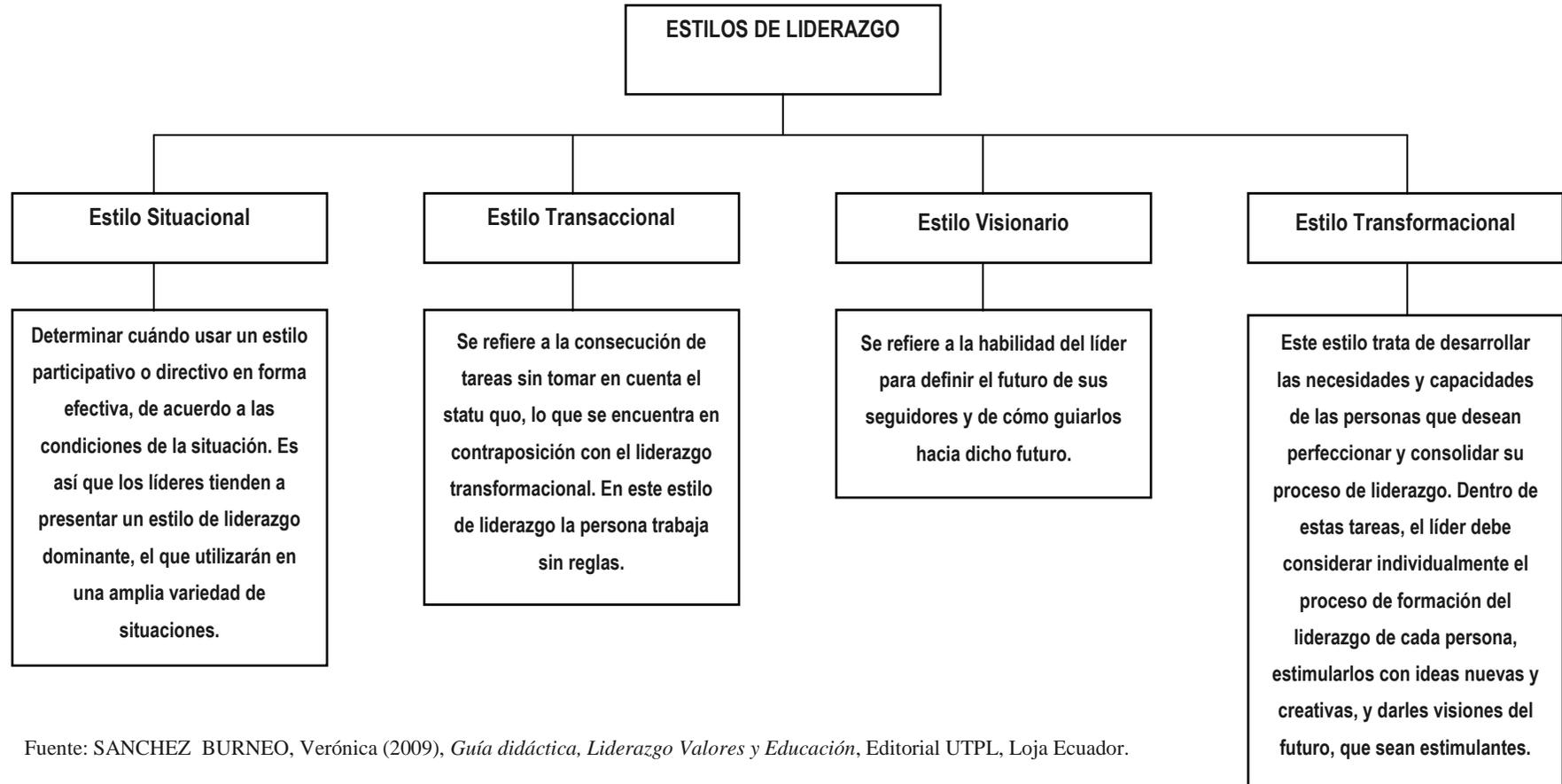
Fuente: SANCHEZ BURNEO, Verónica (2009), *Guía didáctica, Liderazgo Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja Ecuador.

Figura 5.
Estilos de liderazgo



Fuente: SANCHEZ BURNEO, Verónica (2009), *Guía didáctica, Liderazgo Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja Ecuador.

Figura 6.
Estilos de liderazgo



Fuente: SANCHEZ BURNEO, Verónica (2009), *Guía didáctica, Liderazgo Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja Ecuador.

Diversos autores dan a conocer diferentes clasificaciones de estilos de liderazgo. Davis y Newstrom (figura 2.3) los clasifican tomando en cuenta tres aspectos: la motivación a sus empleados, el uso del poder, y las orientaciones de las tareas a las personas. Según Daniel Goleman (figura 2.4) existen seis tipos de liderazgo, que tienen como raíz un componente distinto de la inteligencia emocional, que es “la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo el líder hábil para gerenciarlos al trabajar con otros”. Según Mar Weber (figura 2.5) existen tres tipos de liderazgo: carismático, tradicional y leal. Otro tipo de clasificación, cuyo autor se desconoce (figura 2.6) enuncia como estilos de liderazgo el situacional, transaccional, visionario y transformacional.

Cada una de estas clasificaciones tiene ventajas desventajas, resultando difícil identificar cuál es el mejor para las instituciones educativas debido a la complejidad del comportamiento de los seres humanos. Sin embargo, hay que considerar que un líder fuerte es aquel que tiene la habilidad necesaria para controlar el comportamiento del grupo y de sus miembros, empleando esta habilidad al ejercer control para guiar los esfuerzos del grupo.

2.2.3 Características

Según (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedroni 2010). Entre los aspectos que deben caracterizar al liderazgo educacional se pueden mencionar los siguientes:

- ***Amor a la educación.*** *Tener un compromiso real hacia esta, caracterizado por el espíritu de servicio, como comportamiento que se transmite y que la comunidad escolar puede captar.*
- ***Vocación de servicio.*** *El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega con pasión de un líder a la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos para cultivar en ellos ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.*
- ***Creatividad.*** *Una característica primordial del líder educativo es la iniciativa y la capacidad para promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos,*

establecer un clima que promueva el aprendizaje mediante iniciativas creativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad.

- **Visión de futuro.** *Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen un ideal bien definido orientado hacia el futuro, visión que al satisfacer las expectativas de sus seguidores, incide en la motivación de los mismos.*
- **Optimismo.** *El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.*
- **Sinceridad, justicia y lealtad.** *Es obvio que la credibilidad surge de tales virtudes en el comportamiento con los alumnos, con la sociedad, y con todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará compromiso en la comunidad escolar. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.*

Quien educa cumple una misión de servicio, y para ello debe amar lo que hace, lo que le mueve a buscar el bien verdadero en los demás. La vocación del profesional educativo es una aptitud cuyo ejercicio se convierte en meta, en un reto y en una misión de vida. Para llegar con más efectividad al educando, el líder educativo despliega toda su creatividad, lo que le permite la resolución de problemas, empeño basado en confiar en sí mismo, tener valores, trabajar con entusiasmo, imaginación y curiosidad intelectual, ser crítico y autocrítico. Como líder se proyecta con visión institucional tanto en el presente como hacia el futuro, en base a lo cual desplegará acciones caracterizadas por la eficiencia, la eficacia y la ética, valores que le permitirán alcanzar las metas propuestas en la proyección estratégico de la institución, contando además con la colaboración de la comunidad educativa.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En 1977 Abraham Zaleznik, un catedrático de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos, escribió un artículo sobre el ejercicio de la gestión, donde establecía la diferencia entre un directivo y un líder. Aunque en el artículo esta idea no es explícita, sí dejará muchas

de las pautas que hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos para las organizaciones.

Según el autor, un líder no requiere de jerarquía para defender sus ideas, prefiriendo la confrontación y jamás asume una crítica a una idea suya como un cuestionamiento a su autoridad. De modo que Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio y la novedad, ejercidos de forma permanente.

A diferencia del directivo, que construye y consolida su imagen desde la jerarquía, el líder construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento, completamente independiente de las estructuras de poder. Como bien dice Zaleznik, *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser, por lo general, turbulentas, intensas, e incluso en algunas ocasiones desorganizadas”*.

Esto reafirma el criterio de que si bien un directivo nace, un líder se hace en base a la autocrítica, discusión de ideas, investigación, experiencias vividas, etc., con independencia de las aptitudes innatas que pueden llevar a una u otra persona a alcanzar dicha posición. Tal afirmación puede dejar de lado muchos conceptos, y sobre todo permite tener en cuenta que un directivo pudiera convertirse en líder, cosa que sería muy deseable y conveniente. Pero, que un líder se convierta en directivo, parece algo imposible.

En el proceso de su formación, un líder adquiere una visión humanista del mundo, comprende cómo gestionar mejor sus emociones internas, autogestión a situaciones de crisis personal que le conducen a la madurez desde sus propias emociones. Luego que una persona haya recorrido camino tan intenso, es prácticamente imposible que su visión del mundo se reduzca a la del directivo, empeñado sobre todo en dirigir. Así, una experiencia personal con alto grado de autosuperación crea en el líder una capacidad para la gestión de relaciones sociales a veces conflictiva, pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Las organizaciones dominadas por un líder permiten escuchar las ideas de los demás, y existe en ellas tolerancia a la confrontación, lo que a veces hace que ellas se tornen turbulentas y desorganizadas.

Las diferencias entre directivo y líder se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 1.
Características del directivo vs. el líder

EL DIRECTIVO	EL LÍDER
Administra	Innova
Mantiene la situación	Desarrolla la situación
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Se focaliza en sistemas y estructuras	Se centra en las personas
Depende del control	Inspira y genera confianza
Pregunta ¿cómo? y ¿cuándo?	Pregunta ¿qué? y ¿por qué?
Hace correctamente las cosas (se centra en la eficiencia)	Hace las cosas correctas (se centra en la eficacia)

Fuente: <http://www.lilianalima.blogspot.com/>

El panorama que resume el cuadro anterior se puede argumentar de la siguiente forma:

- Mientras el directivo basa su poder en el ejercicio de la administración, regido por normativas y reglamentos, el líder innovará las pautas de sus relaciones con los demás, respondiendo a las condiciones y características particulares.
- El directivo se considerará efectivo si logra mantener la situación como la recibió, mientras que para el líder lo indispensable es provocar un determinado nivel de desarrollo, al menos en el comportamiento de las personas.
- El directivo, en función de mantener la situación acepta la realidad que se le presenta, en tanto que el líder, empeñado en lograr desarrollarla, promoverá la investigación que le permita obtener las premisas para su actuación.
- Para el directivo lo principal son las estructuras y sistemas en que se apoya su poder, en tanto que el líder tiene como prioridad a las personas, a las que transmite su influencia mediante el liderazgo.
- El directivo está obligado al control permanente, según lo dictan las normativas por las que rige su actuación. El líder, por su parte, al tiempo de inspirar confianza igualmente la percibe en quienes le rodean, de modo que sus relaciones se basan en la certidumbre de las buenas voluntades humanas.

- Las preguntas básicas que el directivo se hace para regir su actuación tienen carácter operacional, en tanto el líder se propone penetrar en las causas esenciales de los procesos, a fin de comprenderlos e incidir en ellos.
- Para el directivo la eficiencia es lo fundamental: hacer lo que debe hacerse según establecen los planes. El líder, por su parte, tiene a la eficacia como el patrón de medida: hacer lo que es conveniente y necesario hacer en cada caso.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1 Definición de valores

Los valores se pueden definir como principios que orientan el comportamiento de las personas en función de aquellas cosas en las que creen y confían. Se trata de creencias fundamentales que permiten diferenciar lo que está bien de lo que no lo está, de forma que, en unas reacciones automáticas y condicionadas, los seres humanos puedan determinar sus normas de conducta en cada situación que puedan afrontar a lo largo de sus vidas.

No se nace con valores. Ellos se adquieren como producto de la educación que se recibe durante toda la vida, pero sobre todo desde la infancia y en primer lugar en el seno familiar. Luego la institución educativa continuará y perfeccionará, con sus metodologías y estrategias pedagógicas, el proceso de educación en valores. Así, los valores son el contenido esencial de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos, y profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible. La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en los valores.

Para los docentes la educación en valores es la tarea y el compromiso esencial de su labor profesional, entendiendo para ello que los procesos educativos operan en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene una responsabilidad específica en la integración de todos los valores para lograr el perfeccionamiento humano.

Pese a que tanto la familia como la escuela tienen como finalidad de su acción educativa la formación integral de los niños, niñas y jóvenes, corresponde de manera especial a cada una de dichas instituciones la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como entes activos de la sociedad. Además, estará la importante función de otros factores no formales –como clubes sociales y deportivos, templos y parroquias, el vecindario, los ambientes virtuales, etc.-, que cada vez cobran mayor fuerza en los procesos de formación de valores.

Según (Marcela Chavarría 2007). *Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, la mejora, madurez y plenitud progresiva de sus capacidades y facultades, con la asimilación de todas las esferas de valor.*

Los modos de abordar la acción educativa institucional en cuanto a valores pueden ser muy variados, pero en todo caso habrá que considerar básicamente los siguientes tres principios:

1. El *ejemplo de los educadores* como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo de los valores en que se debe formar a los educandos.
2. La *convicción vs. la imposición*, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse, pero nunca imponerse.
3. La *formación de la voluntad* como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador, y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor.

La educación en valores no es tarea nueva, sin embargo, en los últimos años se observa una carencia de valores en la sociedad, sobre todo en los/as niños/as y adolescentes,

dado que están expuestos a información desvalorizante por diferentes medios de comunicación. Si bien es cierto que los estudiantes necesitan un referente conceptual, la organización educativa considera a los valores como eje transversal. El profesor, como mediador del aprendizaje, va involucrando al estudiante en la construcción de sus conocimientos, habilidades, actitudes, formas de comportamiento, visión e interpretación de la realidad, y en consecuencia se van estructurando los valores en el educando.

La Reforma Curricular para la educación básica considera como valores básicos: identidad, honestidad, solidaridad, libertad, responsabilidad, respeto, criticidad, creatividad, calidez afectiva, y amor. (Reforma curricular básica 1997).

Para el nivel de bachillerato se toman en cuenta los siguientes valores: autoestima, identidad, empatía, desprendimiento, sensibilidad, compasión, serenidad, y carácter. (Pazmiño Iván 2004).

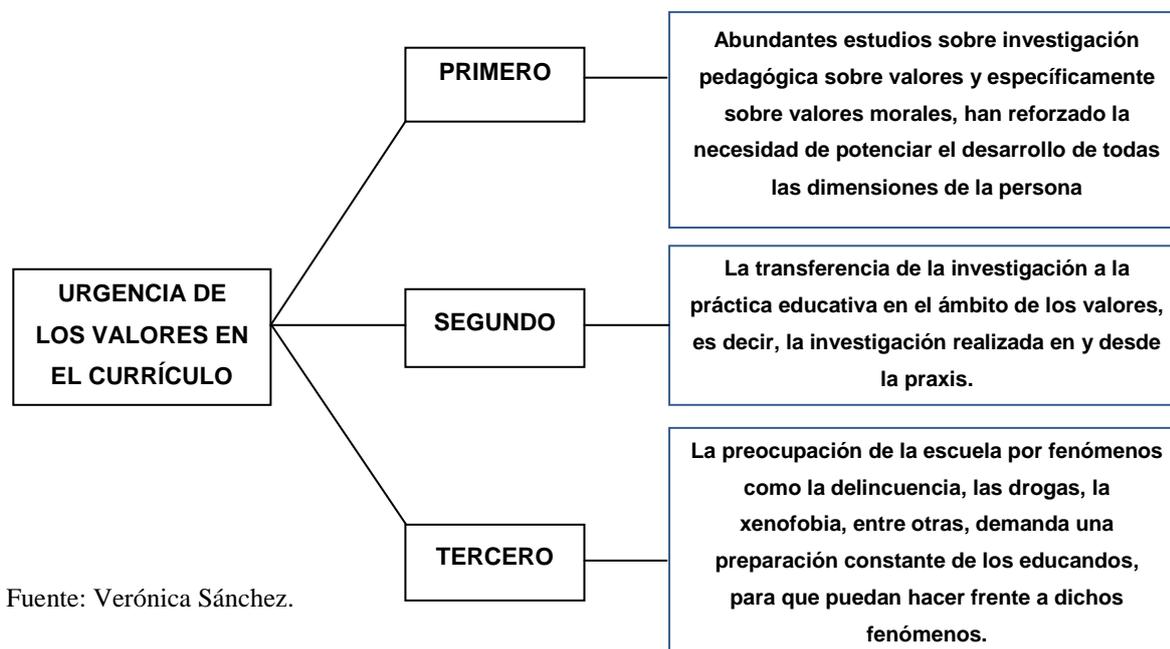
Adicionalmente a los valores antes mencionados, la institución educativa hace énfasis en: *disciplina, responsabilidad, diligencia, honradez, lealtad, patriotismo*. Valores de los alumnos son: *Compromiso, honestidad, solidaridad, bondad, y respeto*. Valores de los profesores en su labor diaria son: *honestidad, humildad, lealtad, dignidad, y sabiduría*. (Munch, Lourdes 2011).

Los educandos serán observadores de lo que dice y hace el profesor, por lo que la acción educativa en valores es variada; sin embargo, es indispensable educar con el ejemplo y no con la imposición, lo cual crea convicción y contribuye a la formación de la voluntad.

El docente deberá estar consciente que la educación en valores ayuda a los estudiantes a aprovechar sus actitudes para desempeñarse de la mejor forma en la sociedad en que interactúa; el estudiante será capaz de razonar y entender lo que es bueno, y con fuerza de voluntad decidirá lo que le conviene hacer. Estas actitudes le permiten ir mejorando su conducta hasta convertirse en ser una persona virtuosa.

Varios autores argumentan porqué considerar los valores en el currículo, así como también su jerarquización. (Ortega Mínguez, Pedro Ortega, Ramón Vallejo 2001):

Figura 7.
Urgencia de los valores en el currículo



Lo anterior contempla los siguientes preceptos básicos:

1. Valores morales para potenciar el desarrollo integral del ser humano.
2. Los valores morales deben ser vinculados a la práctica.
3. La escuela debe asumir una actitud proactiva para prevenir la delincuencia, drogadicción, xenofobia, y otros fenómenos que lamentablemente van en auge en los últimos tiempos.

(Rolando Emilio Maggi 2006). Indica que existen cuatro criterios que ayudan a determinar la jerarquía entre los valores:

Tabla 2.
Criterios para determinar la jerarquía entre los valores

<u>DURACION:</u>	<u>DIVISIBILIDAD:</u>	<u>FUNDAMENTACION:</u>	<u>PROFUNDIDAD DE LA SATISFACCION:</u>
En la medida en que un valor persiste más tiempo, es mejor que otro transitorio.	Si un valor incluye al otro, es más importante.	Si un valor tiene más bases humanitarias sobre las cuales apoyar su importancia, es más sólido y preferible.	Si el valor genera más satisfacciones, ataca la raíz de los problemas, y es más permanente, resulta mejor que otro que no reúna esas cualidades.

Fuente: Verónica Sánchez.

2.4.2 El hombre del futuro y los valores del presente

El sistema educativo tiene como meta la posibilidad de crear seres adultos capaces de decidir su propio destino personal y social, y para ello deben encarnar en sus conductas diarias ciertos valores que la sociedad en cuyos contextos se desenvuelven permita llevarlos a la práctica.

La institución educativa tiene la obligación y el derecho de marcar pautas para que se trabaje en torno a ciertos valores -existentes, descubiertos o redescubiertos- que permitirían a los estudiantes integrarse con seguridad, mediante su práctica, tanto en el establecimiento educativo como fuera de él.

Para lograr lo anterior, es indispensable el necesario consenso entre todos quienes conforman la comunidad educativa: directivos, maestros, padres de familia y o representantes, administrativos, estructura estatal de la educación, los medios de comunicación de masas sin excepción. Solamente cuando se haya llegado a este consenso sobre qué valores y en qué orden de prioridad deben proponerse en la educación escolarizada, tendrá sentido comenzar a trabajar organizadamente en el presente en cuanto a ellos, de cara a la formación del hombre y la mujer del futuro.

2.4.3. Ética y valores en la institución educativa

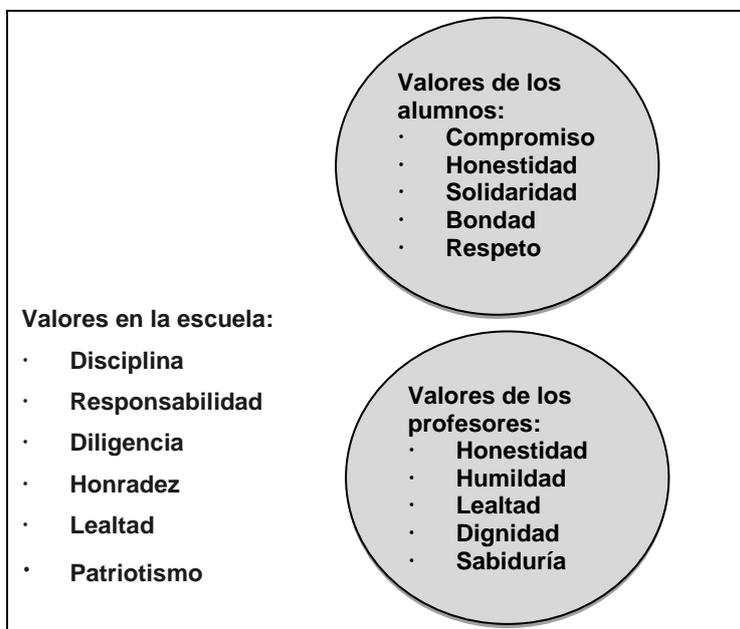
Definir un Código de Ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren solo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común.

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecer a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse pronunciando discursos moralistas a los alumnos. Tal resultado solo será consecuencia del comportamiento ético de la comunidad escolar en su conjunto.

La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su

consecución. Se propone, de manera enunciativa pero no limitativa, que una organización educativa promueva y practique los siguientes valores. (Much, Lourdes, y otros 2011):

Figura 8.
Valores en la escuela



Fuente: Lourdes Munch, y otros.

No debe perderse de vista que en la categorización de los valores, los mencionados son de tipo final o aquellos que se pretende instaurar para regir la conducta de las personas. Es indispensable considerar la existencia de valores originarios o instrumentales, que son justamente aquellos cuya aplicación contribuye y permite el desarrollo de los valores finales. Si en el proceso de formación de valores solo se enfatiza en los finales y no se sustentan estos en otros originarios, semejante formación será generalmente superficial y estará expuesta a los efectos cambiantes del entorno. Valores poco sustentados en principios profundamente arraigados en la conciencia, podrán resultar modificados y hasta transformarse en su contrario –antivalor- en respuesta a cambios de las circunstancias dentro de las cuales se desenvuelve el individuo. Por ejemplo: el agravamiento de sus condiciones de vida puede poner fin a la honestidad de una persona, que resultaría capaz de delinquir en esas circunstancias, si no estuviese adecuadamente armada de valores originarios que, como la racionalidad y la convicción, le permitiesen evaluar acertadamente la nueva situación y tomar en consecuencia las decisiones acertadas en un profundo comportamiento ético.

Los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional, que se difunde y practica para que la institución en su totalidad la conozca y asuma como forma de vida. Esto requiere de esfuerzos premeditados colectivos, habilidades y voluntades conjuntas a largo plazo; en los directivos, profesores y padres de familia y/ o representantes debe generarse un dialogo constante, cada uno en su ámbito de acción y coordinación y apoyo mutuo, quienes deben reflexionar sobre los efectos que se pretende obtener. De igual forma que la organización define sus valores, las personas aportan los suyos propios, y entonces la compatibilidad de unos con otros determina el grado de integración y cohesión de la comunidad escolar.

El Código de Ética en una organización –y principalmente en las educativas- es de gran relevancia en la actualidad, donde se normen los valores y principios de conducta como política institucional, para que en la práctica ésta sea digna de confianza.

En la Figura 8 se aprecian los valores que deben primar en la escuela, y se particulariza respecto a los que deben caracterizar tanto a alumnos como a profesores, esto es, sin dejar de lado otros de índole universal, así como los practicados por sus familias. De tal modo todos los valores han de considerarse armonizables entre sí, dotados de equilibrio interno regido por su jerarquización, ordenándose según el grado de comprensión con que sean asumidos por los estudiantes. Como parte sustancial del trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica y de sus actividades, la educación en valores apuntalará a una formación integral de calidad en niños/as y adolescentes.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La Comunidad Educativa del Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte” está conformada por: autoridades, docentes, personal administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia.

Las Autoridades. El Rector es el representante oficial del establecimiento, quien define el estilo de la organización; el Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento tiene que ver con el currículo (educación) y el Inspector General es la tercera autoridad, cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.

Personal Docente. Son un total de 41, responsabilizados con la planificación, evaluación y desarrollo académico en la institución.

Personal administrativo y de servicio. En número de 14, son aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional y de apoyo académico y administrativo, como: secretaria, colector, médico, odontólogo, bibliotecaria, guarda almacén, orientadores, servicio social, mensajería, guardianía.

Estudiantes. Son la razón de ser de la institución, en número de 781 distribuidos en: Ciclo Básico 464, Diversificado 317. El total de la población educativa es 836. Sus especialidades son: Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica, Bachillerato Técnico en Gestión Administrativa y Contable, y Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz.

Padres de familia o representantes. Colaboran con las autoridades, personal docente del establecimiento en el desarrollo de sus actividades.

Determinación de la población objetivo:

- a. Investigación al rector, vicerrector y 4 jefes de áreas
- b. Investigación a 20 docentes

- c. Investigación a 20 estudiantes
- d. Investigación a 15 padres de familia.

Tabla 3.**Población de la comunidad educativa**

Total Docentes	41
Total Administrativos	14
Total Estudiantes	781
Población total	836

Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte
Elaboración: Wilma Vaca

La relación docentes-estudiantes es de 19.05 alumnos por cada profesor, lo cual propicia una labor educativa más personalizada, a fin de elevar la eficiencia.

Tabla 4.**Muestra total seleccionada**

Categoría	Población encuestada		%
	Indicado	Real	
Directivos	6	6	100%
Docentes	20	20	100%
Estudiantes	20	20	100%
Padres de familia	15	15	100%
TOTAL	61	61	100%

Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte
Elaboración: Wilma Vaca

La población seleccionada como muestra representa el 7.3% de la población total del centro educativo. Se trabajó con el 100% de la cifra propuesta.

Tabla 5.**Personal directivo por sexo y edad**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Menos de 25 años	0	0	0	0	0	0
25 - 30 años	2	50	1	50	3	50
31 - 35 años	0	0	0	0	0	0
36 - 40 años	1	25	1	50	2	33
Más de 40 años	1	25	0	0	1	17
TOTAL	4	100	2	100	6	100

Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte
Elaboración: Wilma Vaca

El 50 % (3) del personal de dirección escogido para la muestra tiene entre 25-30 años de edad, el 33 % (2) se encuentra entre 36-40 años, y el 17 % (1) son mayores de 40 años; esto refleja que el personal directivo es relativamente joven. En cuanto al género 100% (4) son hombres, y el 100% (2) son mujeres.

Tabla 6.
Personal docente por sexo y edad

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Menos de 25 años	0	0	0	0	0	0%
26 - 30 años	5	56	5	46	10	50%
31 - 35 años	0	0	1	9	1	5%
36 - 40 años	1	11	1	9	2	10%
Más de 40 años	3	33	4	36	7	35%
TOTAL	9	100	11	100	20	100%

Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte

Elaboración: Wilma Vaca

El 50 % (10) del personal docente escogido para la muestra tiene entre 26-30 años de edad, el 5% (1) está entre 31-35 años, el 10 % (2) se encuentra entre 36- 0 años, y el 35 % (7) son mayores de 40 años. En cuanto a género el 55 % (11) son mujeres y el 45 % (9) hombres.

Tabla 7.
Población estudiantil por sexo y edad

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
15 - 16 años	12	60%	8	40%	20	100%
TOTAL	12	60%	8	40%	20	100%

Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte

Elaboración: Wilma Vaca

En la población estudiantil encuestada, el 60 % (12) corresponde a hombres y el 40 % (8) a mujeres; todos los participantes están en el mismo rango de edad.

3.2. Materiales e instrumentos de la investigación

3.2.1. Objetivos y partes de la encuesta

Para el desarrollo de la investigación, las encuestas fueron empleadas para conseguir respuestas precisas de los seleccionados, en cuanto a diversos aspectos funcionales y metodológicos de la institución, a fin de poder evaluar el comportamiento de los elementos considerados como objeto de estudio, y obtener finalmente los criterios valorativos requeridos para la validación, o no, de la hipótesis. En cuanto a las partes, dispone de los datos informativos, el cuestionario, y las alternativas de respuestas dadas por los encuestados (directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia).

3.2.2. Objetivos y partes de la entrevista

En la investigación las entrevistas fueron empleadas para indagar y obtener criterios y opiniones de personas significativas, por sus cargos y responsabilidades en la institución educativa, acerca de los aspectos que conforman los objetivos de la indagación. En cuanto a las partes, dispone del conjunto de preguntas y las respuestas dadas por los directivos.

3.2.3. Observación de los instrumentos curriculares

En el caso concreto de la investigación desarrollada para la conformación de la presente tesis, la observación de instrumentos curriculares tuvo como propósito conocer, estudiar y analizar la presencia y aplicabilidad de documentos y fundamentos rectores de la institución educativa, que permitiesen comprender del mejor modo los aspectos metodológicos que rigen su actividad académica. Dichos documentos son los siguientes:

- a) Las bases epistemológicas de la actividad docente.
- b) Las bases psicopedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- c) Las bases sociales para la integración en el empeño educativo.
- d) El talento humano como recurso para la innovación y el desarrollo curricular.

3.3. Métodos y procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos y procedimientos de indagación:

- **Exploratorio y descriptivo.** Para conocer la realidad a investigar en la institución educativa.
- **Analítico-sintético.** Para la comprensión del objeto de estudio en todas sus partes, y evidenciar las relaciones entre sus elementos y el todo.
- **Inductivo-deductivo.** Para configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos y conclusiones obtenidos en la investigación.
- **Estadístico.** Para organizar la información obtenida, facilitar los procesos de validación, y asegurar la confiabilidad de los resultados a los efectos de verificación de las hipótesis.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

En este apartado se muestra una descripción fundamentada de cada uno de los aspectos que demuestran que en el centro educativo se planifican y desarrollan acciones para promover la gestión y el liderazgo.

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

4.1.1.1. El Manual de Organización

El Manual de Organización ha sido elaborado en el año lectivo 2011 por la Comisión de Desempeño de la institución; el mismo tiene que ser socializado a: autoridades, docentes, administrativos y de servicio, para su aprobación. Las tareas a cumplirse en los diversos puestos de trabajo entre otros son:

a) **Rector**

Misión: administrar el establecimiento para conseguir el marco de actuación de la organización, y responder por su funcionamiento y la disciplina tanto dentro del plantel como fuera de él, en concordancia con leyes y reglamentos.

b) **Vicerrector**

Misión: responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el Rector, para lograr una mejor relación de las acciones emprendidas por los docentes, con los objetivos institucionales.

c) **Inspector**

Misión: cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento para todos los integrantes de la comunidad, para

facilitar la conducción de la institución educativa, la motivación, compromiso y desarrollo del talento humano.

d) Profesor

Misión: responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico en la institución, para desarrollar los procesos pedagógicos y estrategias evaluativas que permitan a los estudiantes reconocer sus avances, logros, dificultades y motivación, a fin de continuar fortaleciendo su formación integral y superar así las dificultades.

e) D.O.B.E.

Misión: coordinar, asesorar y orientar a los estudiantes en la solución de problemas personales, familiares, académicos, disciplinarios, y apoyar a las tutorías.

4.1.1.2. El Código de Ética

La Institución educativa no cuenta con un Código de Ética adecuadamente socializado. Es oportuno aclarar que en el momento del análisis institucional dicho documento no estaba en aplicación.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Plan Estratégico que tiene la institución no ha sido actualizado, por lo que es prioritario hacerlo tomando en cuenta la nueva Ley de Educación. Hay que considerar que la finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y llevar a cabo las mejores acciones para alcanzar sus propósitos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignando políticas concretas a los diversos sectores implicados, y permitiendo la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

En el año escolar 2010-2011 el establecimiento educativo posee el Plan Operativo Anual (POA), en el que se da a conocer lo siguiente:

- Número de docentes titulares: 37

- A contrato: 4
- En comisión de servicios: 0
- Total de docentes: 41
- Estudiantes en Ciclo Básico: 464
- En Ciclo Diversificado: 317
- Total de estudiantes: 781
- Cursos y Paralelos: Octavo (A,B,C,D)
- Ciclo Básico: Noveno (A,B,C,D), Décimo (A,B,C,D)
- Ciclo Diversificado: Bachillerato común, Paralelos (A,B,C,D)
- Especialidades:
 - Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas, 2º y 3º Años de Bachillerato.
 - Electromecánica Automotriz, 2º y 3º Años de Bachillerato.
 - Contabilidad y Administración, 2º y 3º Años de Bachillerato.

El Plan Operativo Anual se realiza al inicio del año lectivo para el análisis y confección de la matriz FODA. El mismo permite ver la realidad de la institución con sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y el análisis situacional, en la búsqueda de una toma de conciencia para trabajar con ética, eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica cuya elaboración requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de hacer viable la misión y la programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y procesos con calidad. De tal modo el PEI orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional a largo plazo, estableciéndose los objetivos tanto generales como específicos, que tendrán coherencia con el desempeño laboral de los docentes.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

El centro posee su Reglamento Interno, como documento rector que norma todo su funcionamiento, tanto en cuanto a su labor docente como en todos los demás aspectos de su

vida institucional. Este instrumento no ha sido modificado hace siete años, por lo que deberá ser analizado en Asamblea General, y darle el respectivo alcance. De acuerdo a la nueva Ley de Educación se ha de actualizar el Reglamento, sin perder de vista sus objetivos.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

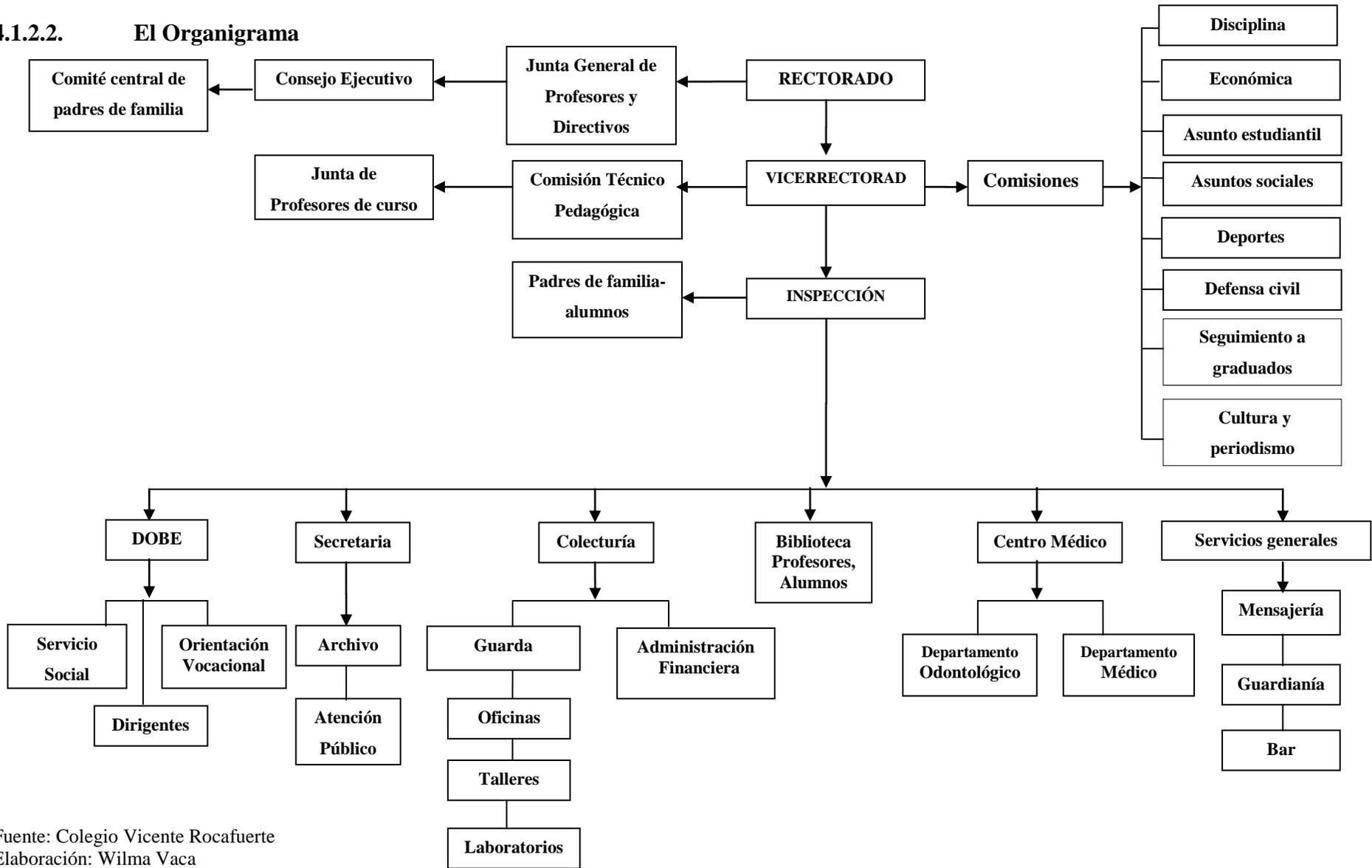
Misión: Ofrecer a la comunidad una nueva generación de jóvenes emprendedores, con titulaciones en:

- ✓ Bachiller Técnico Industrial, con especialización en: Instalaciones, Equipos y Maquinarias eléctricas.
- ✓ Bachiller Técnico en Comercio y Administración, con especialización en: Contabilidad y Administración.
- ✓ Bachiller Técnico Industrial, con especialización en: Electromecánica automotriz.

Que participen activamente en el proceso educativo acorde con el avance de la ciencia y la tecnología, con un modelo educativo de calidad, para lograr ciudadanos creativos y críticos, comprometidos con el cambio social, laboral, el desarrollo personal, familiar, y del país, y la práctica de los principios del Buen Vivir.

Visión: Ser una institución técnica reconocida como líder en el entorno educativo, que ofrezca capacitación continua, acreditación y servicios a la comunidad, comprometida con el perfil del nuevo bachillerato y con el desarrollo económico y social del Estado, capaces de participar activamente con todo su potencial en el aparato productivo, prestando servicios técnicos de alta calidad, para lograr la excelencia educativa en beneficio de la comunidad y el prestigio institucional.

4.1.2.2. El Organigrama



Fuente: Colegio Vicente Rocafuerte
Elaboración: Wilma Vaca

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las mismas están normadas por el Reglamento Interno de la institución educativa, y se refieren a las funciones siguientes:

- Consejo Directivo
- Junta General de Directivos y Profesores
- Junta de Profesores de Curso
- Junta de Jefes de Área
- Junta de Profesores de Área
- Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Comisión Técnico-Pedagógica
- Comisión Económica y de Auditoría
- Comisión de Cultura y Periodismo
- Comisión de Asuntos Sociales
- Comisión de Deportes
- Comisión de Defensa Civil
- Unidades de Servicio a la Comunidad
- Comité Central de Padres de Familia

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Como se indicó anteriormente, el establecimiento educativo no cuenta hasta la presente fecha con un Código de Convivencia, el cual está en proceso de ser socializado y aprobado. Sin embargo, sí está sujeto a la formación de valores, considerada en la Planificación Anual, Plan de clase, y Plan de orientación.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

En el currículo se consideran los objetivos de la enseñanza-aprendizaje, formando estudiantes dentro de las esferas de valores. Esto implica que el currículo tiene como fin plasmar una determinada concepción educativa en términos de lo individual, lo social y lo

cultural. Así, mediante la planificación del currículo se fortalece el logro del tipo de hombre que la sociedad demanda del sistema educativo, para lo cual se procede a seleccionar contenidos y metodologías, elaborar materiales, y evaluar los aprendizajes, teniendo como norte el cumplimiento de los fines y objetivos de la educación.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, considerando a las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, los que se encuentran distribuidos en: Consejo Directivo, Departamentos, Comisión Técnico-Pedagógica, dirigentes, inspectores, Comité Central de Padres de Familia, Comités de Cursos de Padres de Familia, etc., y su interrelación entre ellos en términos de operatividad.

La vinculación con los valores se establece en cuanto a la dedicación que ha de regir el funcionamiento de todas las estructuras, así como la transparencia y responsabilidad en las actividades propuestas para lograr los objetivos. La constatación de estos aspectos se realiza a través de la indagación de campo, con las respuestas obtenidas y finalmente evaluadas en la etapa final de la investigación.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Se refiere a la administración de los recursos humanos, al aprovechamiento en su desempeño laboral acorde a su perfil profesional, a la mejor utilización de los recursos materiales, el aprovechamiento financiero priorizando necesidades básicas, y constatándose que las personas que trabajan en la institución realizan su desempeño con honestidad.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Se refiere a la interrelación entre los integrantes de la comunidad educativa, donde prima la cooperación, el trabajo en equipo, la solidaridad, todos se comunican y son escuchados, compartiendo momentos culturales, sociales y deportivos. Todas estas relaciones se realizan en un marco de respeto mutuo, poniendo en práctica los valores.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

El siguiente gráfico resume los factores que inciden en la gestión de la institución educativa desde adentro:

Tabla 8.
Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe el Manual de Organización. 2. Existe el Código de Ética. 3. Existe el Plan Operativo Anual 2010-2011. 4. Existe el Proyecto Educativo Institucional. 5. Existe el Reglamento Interno. 6. Hay una gestión de dirección y docente basada en Liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Manual de Organización no ha sido socializado. 2. El Código de Ética no está aún en aplicación. 3. El Plan Estratégico, Reglamento Interno no han sido actualizados. 4. Se evidencia la falta de intensidad en la formación en determinados valores, y su manifestación practica.

Elaboración: Wilma Vaca

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

El siguiente gráfico resume los factores que inciden en la gestión de la institución educativa desde afuera:

Tabla 9.
Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actividades extracurriculares. 2. Obtención del material didáctico necesario. 3. Métodos pedagógicos adecuados. 4. Homogeneidad de conocimientos. 5. Comprensión de los padres de familia. 6. Horarios bien seleccionados. 7. Política gubernamental efectiva. 8. Colaboración de los padres de familia. 9. Actualización de los profesores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de conocimientos anteriores. 2. Cansancio en la actividad en las aulas. 3. Problemas en los hogares de los alumnos. 4. Enfermedades de alumnos y docentes. 5. Malas influencias hacia los alumnos. 6. Programación televisiva inadecuada. 7. Malos hábitos de conducta en alumnos.

Elaboración: Wilma Vaca

4.1.3.3. Matriz FODA

Se propone establecer estrategias dirigidas a que la institución aproveche sus fortalezas internas para optimizar las oportunidades del entorno, y disminuya sus debilidades internas para reducir o eliminar el impacto de las amenazas externas.

Tabla 10.
Matriz FODA

Elaboración: Wilma Vaca

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe el Manual de Organización. 2. Existe el Código de Ética. 3. Existe el Plan Operativo Anual 2010-2011. 4. Existe el Proyecto Educativo Institucional. 5. Existe el Reglamento Interno. 6. Hay una gestión de dirección y docente basada en liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Manual de Organización no ha sido socializado. 2. El Código de Ética no está aún en aplicación. 3. El Plan Estratégico, Reglamento Interno no han sido actualizados. 4. Se evidencia falta de intensidad en la formación en determinados valores y su manifestación práctica.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actividades extracurriculares. 2. Obtención del material didáctico necesario. 3. Métodos pedagógicos adecuados. 4. Homogeneidad de conocimientos. 5. Comprensión de los padres de familia. 6. Horarios bien seleccionados. 7. Política gubernamental efectiva. 8. Colaboración de los padres de familia. 9. Actualización de profesores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la existencia de personal capacitado para promover actualización de los docentes. 2. Vincular a los padres de familia desde su comprensión y colaboración para motivar a los estudiantes hacia su formación integral. 3. Desarrollar las actividades extracurriculares apoyadas en la infraestructura adecuada, el personal capacitado, y los documentos de planificación educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Culminar la socialización y aplicación de documentos de planificación educativa. 2. Poner los horarios en función de disminuir la inasistencia a clases. 3. Contar con la política gubernamental para tratar la falta de material didáctico y de mobiliario. 4. Estimular la comprensión de maestros y padres de familia para tratar problemas de falta de comunicación.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de conocimientos anteriores. 2. Cansancio en la actividad en las aulas. 3. Problemas en los hogares de alumnos. 4. Enfermedades de alumnos y docentes. 5. Malas influencias hacia los alumnos. 6. Programación televisiva inadecuada. 7. Malos hábitos de conducta en alumnos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Movilizar el compromiso y la acción del personal calificado para resolver el vacío de conocimientos. 2. Concluir el adecuado equipamiento de talleres y laboratorios. 3. Promover la motivación de los alumnos para combatir la fuga estudiantil, y enfrentar las malas influencias y malos hábitos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolver la falta de comunicación entre todos los factores para evitar la incidencia de las amenazas con ello vinculadas. 2. Aplicar con eficiencia los documentos de planificación educativa para disminuir las amenazas vinculados con ellos. 3. Resolver la poca formación de los padres de como recurso adecuado para combatir malos hábitos y malas influencias en los alumnos.

De tal modo, la matriz FODA se convierte en una planeación estratégica de gran eficiencia, que las instituciones deben realizar desde un análisis objetivo y lógico de sus condiciones de existencia y actividad, en medio de un entorno generalmente en proceso de cambios constantes, que pueden resultar beneficiosos o agresivos a la propia institución, lo que plantea la necesidad de que las estrategias previstas sean dotadas de flexibilidad y dinamismo, características de una gestión innovadora y creativa.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Seguidamente se muestra la tabulación y graficación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de indagación, para el desarrollo de la investigación en el centro educativo *Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte*, de la ciudad de Quito, Ecuador.

4.2.1. Encuestas a Directivos (6)

Tabla 11.

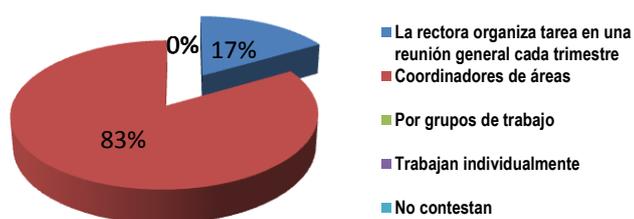
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Orden	Forma de organización	No.	%
a.	La rectora organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	17%
b.	Coordinadores de áreas	5	83%
c.	Por grupos de trabajo	0	0%
d.	Trabajan individualmente	0	0%
e.	No contestan	0	0%
	Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 9.

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



La gran mayoría de las respuestas afirma que la coordinación a nivel de áreas es la forma principal de organización de los equipos de trabajo. La otra forma presente es la que coordina la Rectora con reunión general cada trimestre.

Para la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, existen varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención, en este caso administrativo, curricular; esta gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados.

Tabla 12.

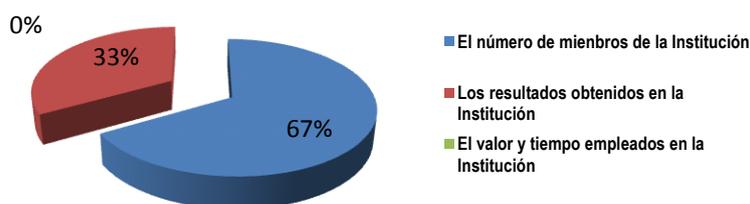
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Orden	Aspectos	No.	%
a.	El número de miembros de la Institución	4	67%
b.	Los resultados obtenidos en la Institución	2	33%
c.	El valor y tiempo empleados en la Institución	0	0%
d.	Otros (especifique)	0	0%
e.	No contestan	0	0%
	Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 10.

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



El número de miembros es el principal aspecto destacable para medir el tamaño de la institución, que se rige por un criterio cuantitativo, y no cualitativo.

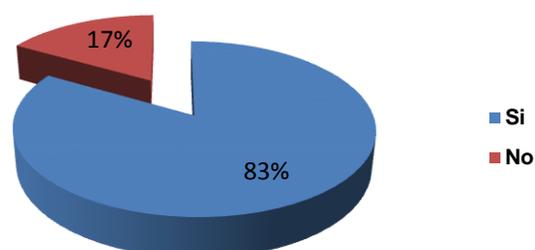
Se debe considerar ciertos elementos de la planificación como: recurso humano para conocer el número de población con la que cuenta la institución, y la evaluación como referente para valorar la calidad de la institución.

Tabla 13.
Las tareas de los miembros se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	No.	%
a.	Si	5	83
b.	No	1	17
	Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
 Elaboración: Wilma Vaca

Figura 11.
Las tareas de los miembros se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos



Es un criterio positivo el que se reconozca que están normadas y reglamentadas todas las tareas y funciones de los miembros de la institución, aunque existe una cantidad de respuestas que desconoce ese hecho, lo cual requiere indagación.

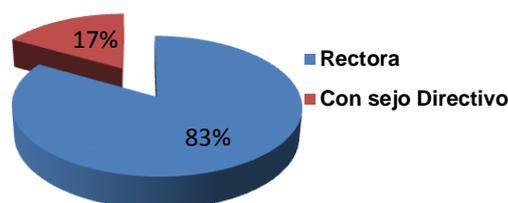
Las autoridades, personal docente, administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia, planifican y hacen gestión de las actividades en cada área o departamentos de la institución educativa, de acuerdo con las responsabilidades que tengan asignadas en el orgánico funcional de la misma. Al desconocimiento de instrumentos de las tareas de los miembros de la institución, en la figura 2 se muestra varias preguntas que contribuyen a la autoevaluación de la gestión, las que deberán ser analizadas a profundidad para procurar respuestas que apunten hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos por el establecimiento educativo.

Tabla 14.
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	No.	%
a.	Rectora	5	83
b.	Consejo Directivo	1	17
	Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 12.
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por



Las opiniones apuntan favorablemente a favor de la Rectora en este aspecto de liderazgo, lo cual se corresponde con la categorización hecha a dicha funcionaria en cuanto a los tipos de liderazgo que se ejercen en la institución.

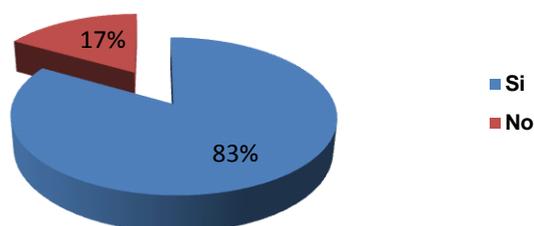
El dialogo permanente entre todos quienes conforman la comunidad educativa, hacen que la organización funcione con ética, en el ámbito educativo además de las acciones generales, la gestión incluye a la toma de decisiones en los órganos directivos.

Tabla 15.
Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a colaboradores

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	No.	%
a.	Si	5	83
b.	No	1	17
	Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 13.
Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a colaboradores



La mayoría coincide en que efectivamente se aplica una política de compartir la toma de decisiones entre equipos de colaboradores, para el tratamiento efectivo de conflictos y la búsqueda de soluciones oportunas.

En el ámbito educativo además de las acciones generales la gestión incluye a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo, existen entonces varias esferas de gestión educativa.

El código de ética es de gran relevancia, donde se norman valores y principios de conducta como política institucional, esto requiere de esfuerzos premeditados colectivos, el ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser el reflejo vivo de los valores en que se debe formar el educando.

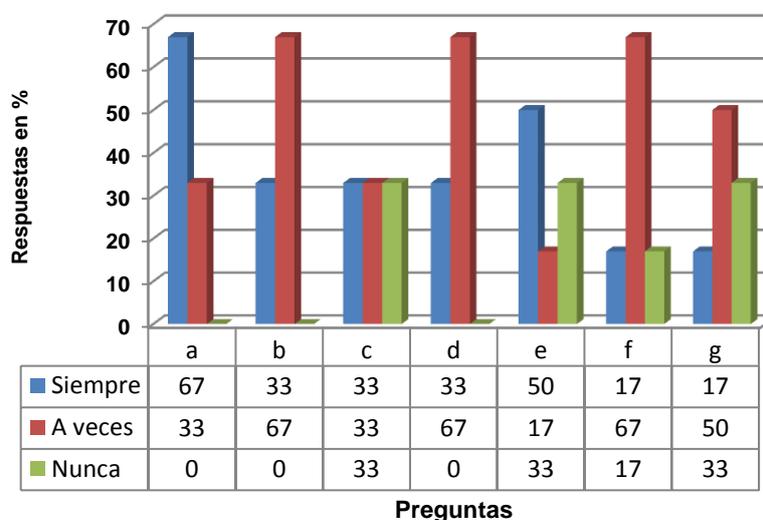
Tabla 16.
La administración y liderazgo del centro educativo promueve

O r d e n	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
a.	Excelencia académica	4	67	2	33	0	0	6
b.	El desarrollo profesional de los docentes	2	33	4	67	0	0	6
c.	La capacitación continua de los docentes	2	33	2	33	2	33	6
d.	Trabajo de equipo	2	33	4	67	0	0	6
e.	Vivencias de valores institucionales y personales	3	50	1	17	2	33	6
f.	Participación de padres de familia en actividades programadas	1	17	4	67	1	17	6
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	3	50	2	33	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 14.
La administración y liderazgo del centro educativo promueve



La excelencia académica es el aspecto más favorecido por la gestión administrativa y el liderazgo en la institución, seguida por la vivencia de valores institucionales y personales. Es crítico que aspectos tan importantes como el desarrollo profesional de docentes, el trabajo en equipos, la participación de padres de familia en actividades programadas, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, hayan obtenido criterios de inestabilidad en su aplicación en la institución, y en muchos casos resultados negativos (no se aplican nunca).

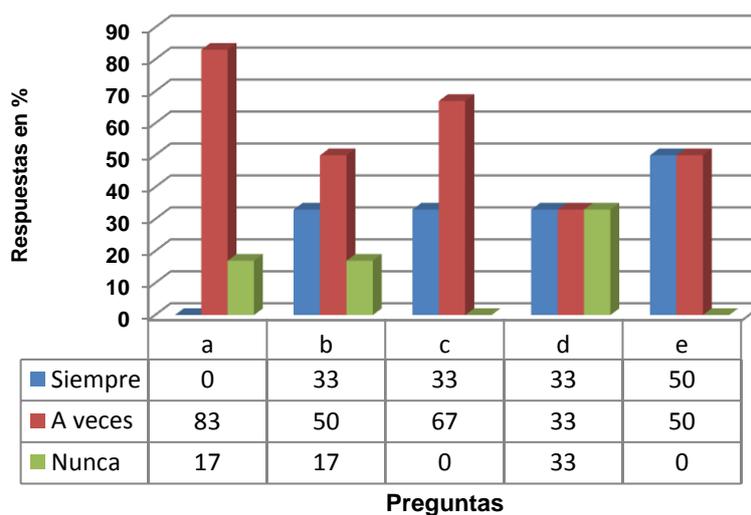
El directivo es aquella persona calificada que se encarga de dirigir y gestionar asuntos concernientes a diferentes funciones internas y externas, mediante el ejercicio de efectivas formas de liderazgo a la organización educativa, el mismo que vela por estándares de calidad altos, como también a los valores de la escuela que son definidos, difundidos y practicados como forma de vida; a dudas referente al desarrollo profesional del docente, al trabajo en equipo y a la participación de los padres de familia en actividades programadas, los costos de falta de organización es consecuencia de una mala gestión, lo que se evidencia en la pérdida de prestigio y autoridad, así como el despilfarro inútil de los recursos puestos a su disposición.

Tabla 17.
Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
a.	Son innatas	0	0	5	83	1	17	6
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	3	50	1	17	6
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33	4	67	0	0	6
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	2	33	2	33	6
e.	Capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 15.
Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución



El criterio de que los factores mencionados solo se manifiestan a veces puede dar la impresión de incertidumbre en las respuestas, ya que se trata de una pregunta donde se requiere de una clara comprensión del asunto. Llama la atención que existen criterios iguales en cuanto a que los estudios de gerencia influyen siempre, a veces, y nunca, en la formación de habilidades de liderazgo; e igual ocurre respecto a siempre y a veces con relación a la capacitación continua. Estos resultados ponen en evidencia una pobre conceptualización y reflexión del tema entre los encuestados.

El directivo construye y consolida su imagen desde la jerarquía, el líder construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento, completamente independiente de las estructuras del poder. Esto reafirma el criterio de que si bien un directivo nace, un líder se hace en base a la autocrítica, discusión de ideas, investigación, experiencias vividas, etc., con independencia de las actitudes innatas que pueden llevar a una u otra persona a alcanzar dicha posición. Tal afirmación puede dejar de lado muchos conceptos, y sobre todo permite tener en cuenta que un directivo pudiera convertirse en líder, cosa que sería muy deseable y conveniente; pero, que un líder se convierta en directivo, parece algo imposible.

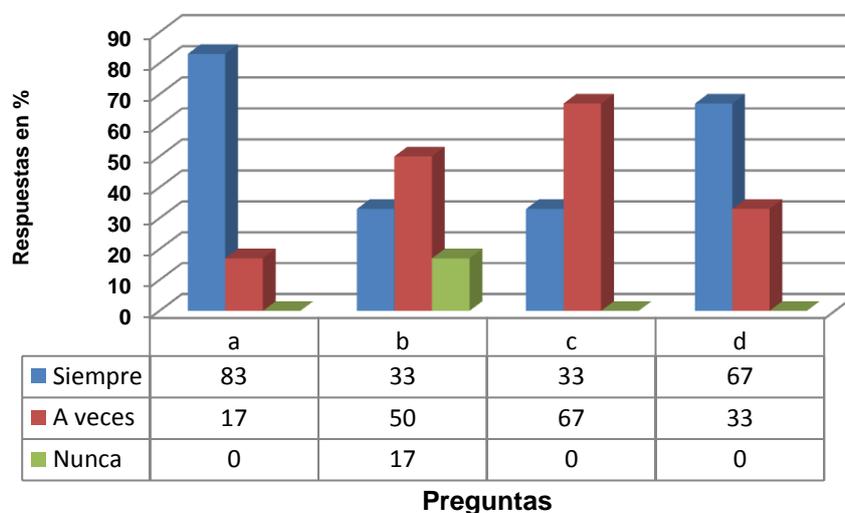
Diversos autores dan a conocer diferentes clasificaciones de estilos de liderazgo, cada una de estas tiene ventajas y desventajas, resultando difícil identificar cuál es la mejor para la institución educativa, debido a la complejidad del comportamiento de los seres humanos. Sin embargo, hay que considerar que un líder fuerte es aquel que tiene la habilidad necesaria para controlar el comportamiento del grupo y de sus miembros, empleando esta habilidad al ejercer control para guiar los esfuerzos del grupo.

Tabla 18.
Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve...

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que mejorar	5	83	1	17	0	0	6
b.	La disminución del número de alumnos por aula	2	33	3	50	1	17	6
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	33	4	67	0	0	6
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	0	0	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 16.
Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve...



El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué mejorar obtuvo los mayores resultados en la encuesta, seguido por la existencia de ambientes cordiales de trabajo, para incrementar el desempeño y progreso de la institución. La disminución del número de alumnos por aula, y la mejora de los mecanismos de control recibieron como respuestas el fruto de la incertidumbre, pues no parece que se empleen con sistematicidad.

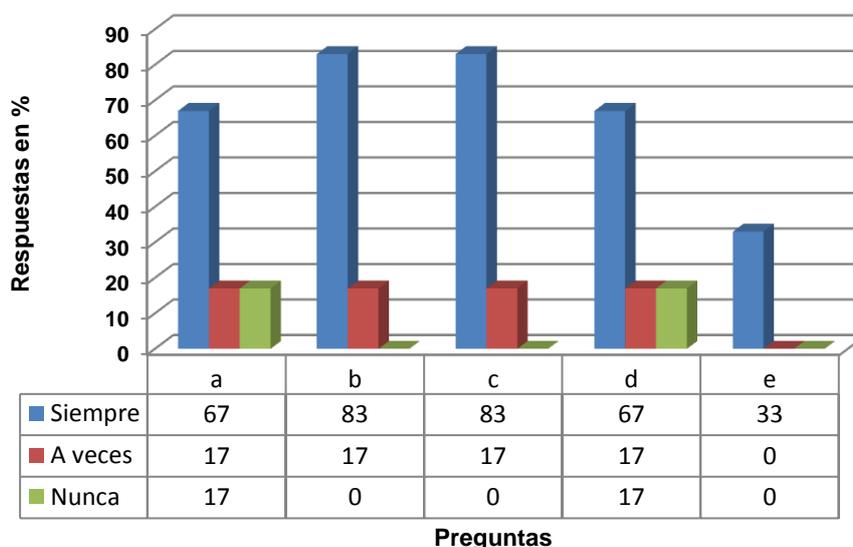
La gestión del desempeño, promueve el talento en el “quehacer diario”, para mejorar los resultados estratégicos, todo lo cual se configura y transmite mediante estrategias de comunicación corporativa, que incluyen valores y principios éticos; dejando también en el directivo al obligado control permanente, según lo dictan las normativas por las que rige su actuación.

Tabla 19.
Organismos que se encuentran en la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
a.	Del Rector, Consejo Directivo	4	67	1	17	1	17	6
b.	De gestión (Secretaría, Vicerrector, Comisión Económica)	5	83	1	17	0	0	6
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83	1	17	0	0	6
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67	1	17	1	17	6
e.	Otros (¿cuáles?)	2	33	0	0	0	0	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
 Elaboración: Wilma Vaca

Figura 17.
Organismos que se encuentran en la institución



Todos los organismos citados recibieron respuestas afirmativas, aunque igualmente se manifiesta un cierto margen de incertidumbre (a veces) e incluso respuestas negativas (nunca), lo que en este caso puede reflejar determinado grado de divorcio entre la acción de las estructuras y el personal encuestado, lo que causa ese determinado grado de invisibilidad.

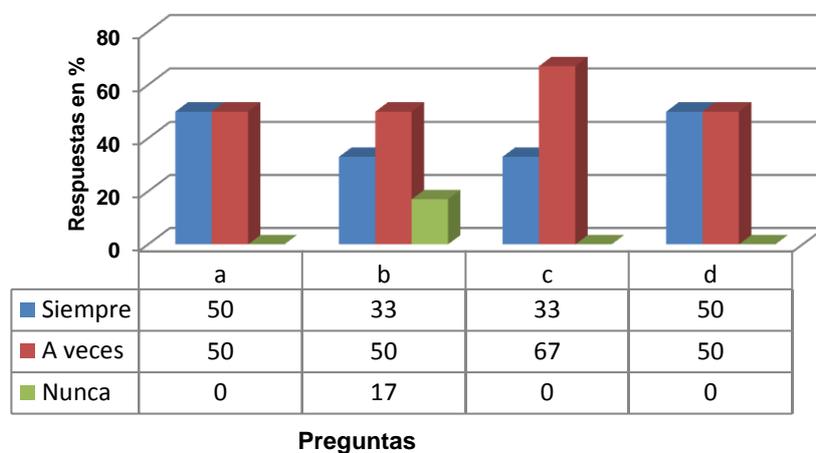
El organigrama institucional como instrumento revela la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, jefes de cada grupo trabajadores y las relaciones entre los diversos puestos en cada sección, donde cada integrante es responsable del desempeño de sus actividades.

Tabla 20.
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50	3	50	0	0	6
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33	3	50	1	17	6
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33	4	67	0	0	6
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	3	50	0	0	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 18.
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores



Llama la atención que en ninguna de sus funciones previstas dichas estructuras recibieron criterios mayoritariamente positivos, sino que predominó la incertidumbre en las respuestas, en actividades de tanta importancia como las recogidas en el cuestionario. No caben dudas de que se trata de una situación que habrá de ser modificada en función de que dichos equipos docentes jueguen un verdadero papel de liderazgo en la institución.

Ser directivo hoy en día de una escuela y hacer gestión en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizaje para todos. En el ámbito educativo, la gestión incluye a actuaciones relativas al currículo a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo.

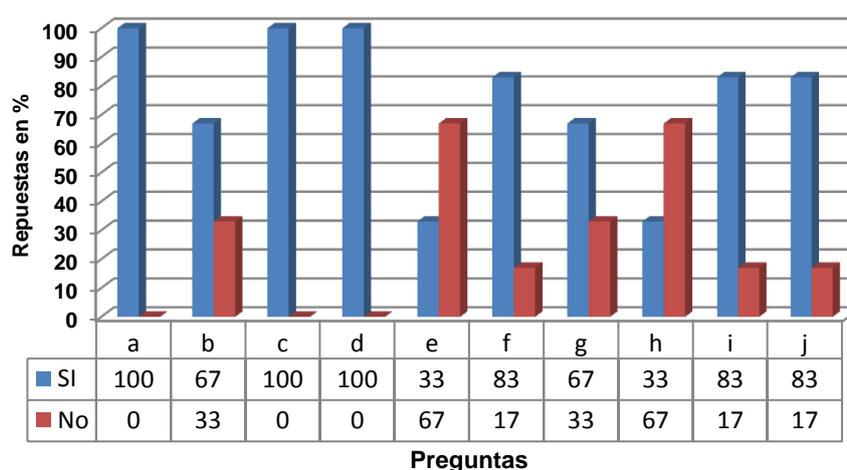
Tabla 21.
Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO		TOTAL
		No.	%	No.	%	
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0	6
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67	2	33	6
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0	6
d.	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0	6
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33	4	67	6
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83	1	17	6
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33	6
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33	4	67	6
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83	1	17	6
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83	1	17	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 19.
Los departamentos didácticos y sus acciones



Aun cuando las respuestas positivas son predominantes, excepto en el caso de la investigación educativa y la formulación de propuestas, resulta preocupante que existan

criterios de incertidumbre en estos asuntos de vital importancia en la labor de los departamentos didácticos de la institución.

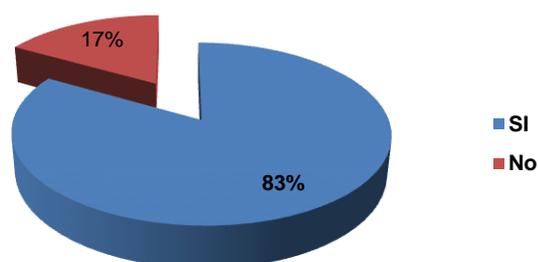
La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte, implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas.

Tabla 22.
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO		TOTAL
		No.	%	No.	%	
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área
Elaboración: Wilma Vaca

Figura 20.
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones



Igualmente, a pesar de que la mayoría de los directivos encuestados opina positivamente en este tema de notable importancia, se mantiene un nivel de incertidumbre en igual proporción a otras preguntas. Conviene evaluar las causas que lo provocan.

Un equipo o personal directivo, realiza la planificación de las acciones a seguir según los objetivos de la organización que dirige, para lo cual toman en consideración diversos factores, como son: las necesidades detectadas, los cambios deseados, las nuevas acciones solicitadas, los cambios deseados, las nuevas acciones solicitadas por el entorno.

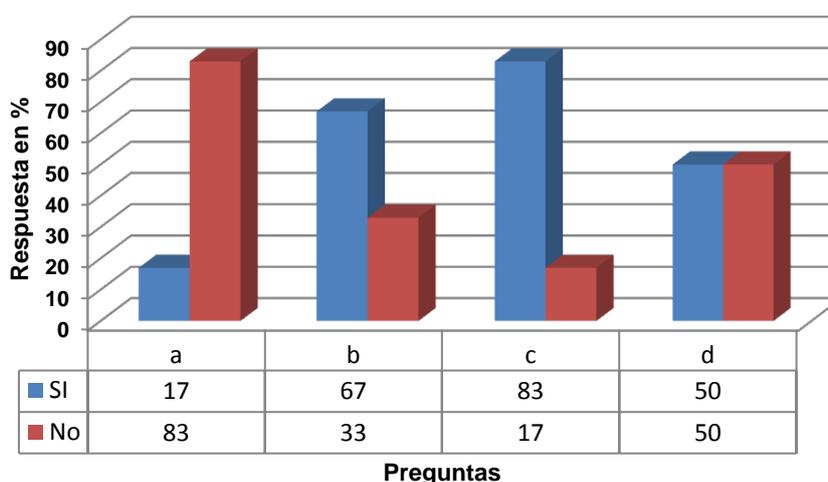
Tabla 23.
En la institución educativa se ha realizado...

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO		TOTAL
		No.	%	No.	%	
a.	Una reingeniería de procesos	1	17	5	83	6
b.	Plan Estratégico	4	67	2	33	6
c.	Plan Operativo Anual	5	83	1	17	6
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	50	3	50	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 21.
En la institución educativa se ha realizado...



¿Cómo es posible que los directivos de la institución tengan criterios dispares en un asunto de tanta importancia para el desempeño de sus labores, que es la realización de documentos y materiales de planificación institucional? Cabe preguntar si en efecto las respuestas reflejan una realidad, o si fueron dadas de manera festinada y sin una adecuada reflexión.

Para propiciar el mejor desempeño de su gestión la institución cuenta con el recurso de la matriz FODA, donde se recogen sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, a través del cual se ofrecen datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la organización a fin de hacer las correcciones necesarias.

4.2.2 Encuesta a docentes (20)

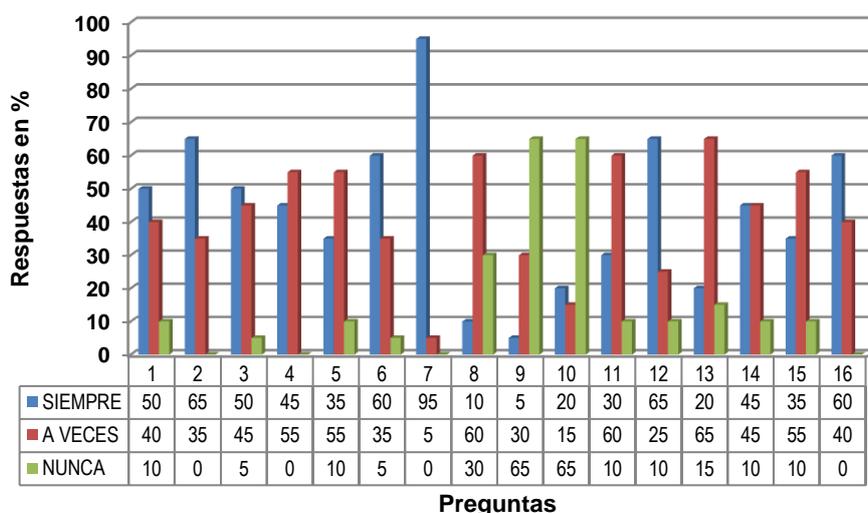
Tabla 24.
Resultados de la encuesta a docentes

O r d e n	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50	8	40	2	10	20
2	El liderazgo en el plantel educativo 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.	13	65	7	35	0	0	20
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	50	9	45	1	5	20
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 representante-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	45	11	55	0	0	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	35	11	55	2	10	20
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje.	12	60	7	35	1	5	20
7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de formación integral del estudiante.	19	95	1	5		0	20
8	Resistencia en los compañeros o la Rectora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	12	60	6	30	20
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	1	5	6	30	13	65	20
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la Rectora del centro educativo.	4	20	3	15	13	65	20
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	30	12	60	2	10	20
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo.	13	65	5	25	2	10	20
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	20	13	65	3	15	20
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo-financiera.	9	45	9	45	2	10	20
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35	11	55	2	10	20
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	8	40	0	0	20

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 22.
Resultados de la encuesta a docentes



En 7 de las declaraciones las respuestas positivas son mayoría, lo que es consecuente con los temas en cada caso: 1) *El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes;*2) *El liderazgo en el plantel educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización;*3) *La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante;*6) *Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje;*7) *En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de formación integral del estudiante;*12) *Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo;*16) *Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.*

Pero, en 6 ocasiones la ambigüedad (a veces) caracteriza las respuestas, incluso en casos en que reflejan debilidades funcionales, como por ejemplo: 8) *Resistencia en los compañeros o la Rectora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza;*11) *Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas;* 13) *Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica;* 14) *Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo-financiera;*15) *Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Todo digno de análisis...*

El directivo se considera efectivo si logra mantener la situación como la recibió, mientras que para el líder lo indispensable es provocar un determinado nivel de desarrollo, al menos en el comportamiento de las personas; permitiendo que cada integrante sea responsable del desempeño de sus actividades, por lo que en la práctica pedagógica el maestro supone integración y equilibrio entre su saber, su hacer y su ser; es decir entre la preparación científico-académica, su habilitación didáctica y su formación ética con el fin de formar en el educando para que sean miembros dignos de la sociedad, para que tengan una mejor calidad de vida y prepararlos para su vida laboral.

Desde el enfoque deontológico, la ética, la eficiencia y la eficacia son aspectos esenciales de la organización educativa para la toma excelente de decisiones: la ética preocupada de la reflexión sobre el comportamiento de los profesionales en su labor cotidiana; la eficiencia en la creación de ambientes de trabajo armónicos y motivadores, para que los docentes se entreguen en cuerpo y alma a su labor; la eficacia en la búsqueda de los más altos resultados de la labor educativa.

Por lo que la gestión no es única responsabilidad de los directivos de la institución educativa, la integran toda la comunidad educativa, de acuerdo al organigrama institucional, donde cada integrante es responsable del desempeño de sus actividades; así como también, los estudiantes prestando sus servicios a la comunidad de diversos modos, por ejemplo: alfabetizando, participando en actos sociales del cabildo barrial, con banda de guerra, bastoneras, grupos folclóricos, capacitación a estudiantes, y a padres de familia.

El estilo de liderazgo situacional es el que más caracteriza al docente, determina cuando usar un estilo participativo o directivo en forma efectiva, de acuerdo a las condiciones de la situación. Es así que los líderes tienden a presentar un estilo de liderazgo dominante, el que utilizaran en una amplia variedad de situaciones.

4.2.3 Encuesta a estudiantes (20)

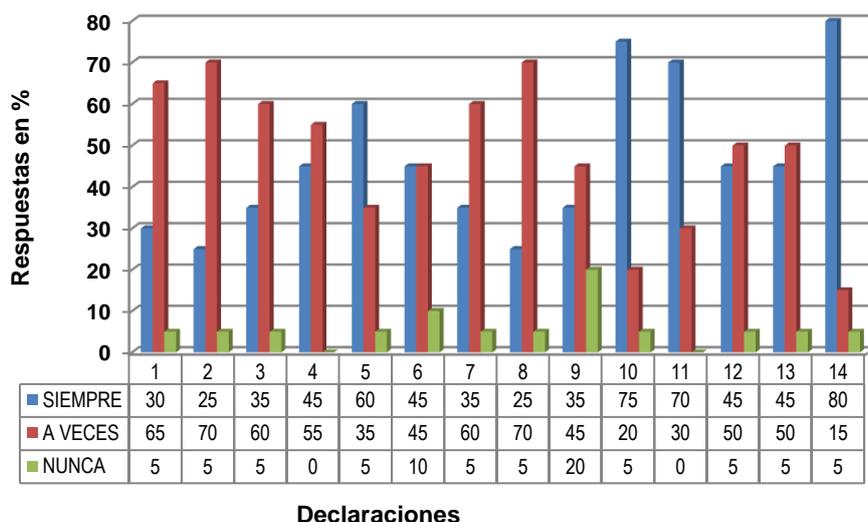
Tabla 25.
Resultados de la encuesta a estudiantes

O r d e n	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
1	La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30	13	65	1	5	20
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	5	25	14	70	1	5	20
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	7	35	12	60	1	5	20
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	9	45	11	55	0	0	20
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	12	60	7	35	1	5	20
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	9	45	9	45	2	10	20
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	7	35	12	60	1	5	20
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	5	25	14	70	1	5	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	7	35	9	45	4	20	20
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	15	75	4	20	1	5	20
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	14	70	6	30	0	0	20
12	Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente	9	45	10	50	1	5	20
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	9	45	10	50	1	5	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	80	3	15	1	5	20

Fuente: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Área

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 23.
Resultados de la encuesta a estudiantes



Con las respuestas de los estudiantes a la encuesta el problema es mayor, pues solo en 4 casos estas son afirmativas, mientras que existen 9 declaraciones caracterizadas por una ambigüedad (a veces) que no deja bien parado el rol de las autoridades y docentes. Por ejemplo: 1) *La Rectora 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*; 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*; 12) *Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente*; 13) *Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas*.

Puede obtenerse una de dos conclusiones: o las respuestas fueron dadas festinadamente, sin profundizar en el análisis de la realidad, o esta se aparta mucho de lo que sería deseado en cuanto al desarrollo de procedimientos de gestión caracterizados por el liderazgo y la formación en valores, desde el ejemplo personal de las autoridades y los docentes en la institución educativa. Un tema para profundizar...

La organización educativa debe orientar su cultura institucional hacia la satisfacción del cliente, para lo cual a de trazar nuevos caminos en busca de la gestión de calidad, de toda la

estructura funcional. A fin de evitar estos resultados, los responsables de la gestión educativa deberán hacer procesos de autoevaluación sistemáticos y permanentes, que permitan conocer, comprender y mejorar la realidad de la institución educativa. La correcta aplicación de esta metodología podrá determinar la validez de lo que se está haciendo, promover los correctivos necesarios, e impulsar y amplificar los logros alcanzados, con el objetivo general de mejorar la calidad de los servicios educativos que se prestan, y de tal manera cumplir con su razón de ser al servicio de la sociedad. Por tal motivo, lo más importante es saber tomar decisiones acertadas, así como saber reconocer los errores cometidos para, en base a las experiencias aprendidas, mejorar la toma de decisiones. Se debe tener presente aspectos que deben caracterizar al liderazgo educacional como los siguientes: Amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad.

4.2.4 Encuesta a padres de familia (15)

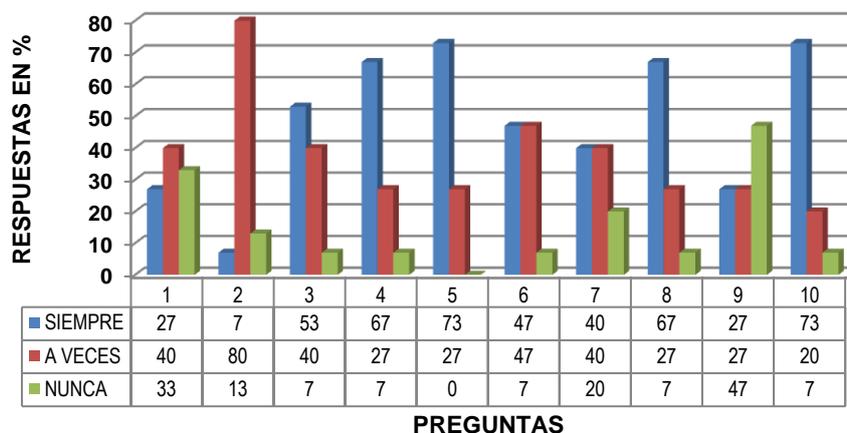
Tabla 26.
Resultados de la encuesta a padres de familia

O r d e n	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
		No.	%	No.	%	No.	%	
1	¿La Rectora toma en cuenta las opiniones de los padres de familia y el interés que tienen?	4	27	6	40	5	33	15
2	¿La Rectora del establecimiento se comunica permanentemente con los padres de familia?	1	7	12	80	2	13	15
3	¿La Autoridad solicita a los padres de familia para que participen en la gestión de documentos del plantel?	8	53	6	40	1	7	15
4	¿Participa constantemente en los asuntos de sus representados?	10	67	4	27	1	7	15
5	¿Cuándo el profesor llama a su clase, asiste para resolver problemas?	11	73	4	27	0	0	15
6	¿La ética y la moral se practican con el ejemplo?	7	47	7	47	1	7	15
7	¿Si le piden la opinión en un problema de un alumno que no es su hijo, ayuda a la solución del problema?	6	40	6	40	3	20	15
8	¿Los docentes solicitan su participación en el aula de su representado?	10	67	4	27	1	7	15
9	¿Colabora con los deberes y tareas que tiene su representado?	4	27	4	27	7	47	15
10	¿Controla la asistencia de su hijo, hija o representado al plantel educativo?	11	73	3	20	1	7	15

Fuente: Encuestas directa a Padres de Familia

Elaboración: Wilma Vaca

Figura 24.
Resultados de la encuesta a padres de familia



La respuesta más significativa es la que afirma que solo a veces la Rectora se comunica permanentemente con los padres de familia. Mientras que en 5 declaraciones los encuestados dieron respuestas afirmativas (siempre), por ejemplo: 3) *¿La Autoridad solicita a los padres de familia para que participen en la gestión de documentos del plantel?*; 4) *¿Participa constantemente en los asuntos de sus representados?*; 5) *¿Cuándo el profesor llama a su clase, asiste para resolver problemas?*; 8) *¿Los docentes solicitan su participación en el aula de su representado?*; 10) *¿Controla la asistencia de su hijo, hija o representado al plantel educativo?*. Los padres tienen opiniones divididas sobre si la ética y la moral se practican con el ejemplo: unos que siempre, e igual cantidad que solo a veces.

Las autoridades, personal docente, administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia, planifican y hacen gestión de las actividades en cada área o departamento orgánico funcional de la misma; entre los cuales debe generarse un diálogo constante, cada uno en su ámbito de acción y coordinación y apoyo mutuo. .

4.2.5 Entrevista a Directivos (3).

Tabla 27.
Resultado de la entrevista a directivos

PREGUNTAS	RECTORA	VICERRECTOR	INSP. GENERAL
¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es un intercambio de ideas entre varias personas, mientras que la información es dar a conocer sobre un tema	Comunicación es diálogo entre grupos de personas. La información es a través de circulares o memos	Comunicación es intercambiar, pensamientos, sentimientos entre personas. Informar es receptor
¿El centro educativo cuenta con un manual de convivencia o reglamento interno que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Se cuenta con el Reglamento Interno, que norma cómo actuar dentro de la institución	No	No
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el Rectorado de su centro educativo y el profesorado?	Primeramente a través del diálogo, tratando de llegar a acuerdos entre las partes	Mediante el respeto y la comunicación	Con la comunicación y el diálogo entre interesados, buscando soluciones
¿Cuáles son las características de un líder educativo?	Responsabilidad, honestidad, ser comunicativo	Demostrar con los profesores, alumnos y padres de familia	Saber escuchar, ser imparcial, prudente y dar soluciones
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el Rectorado, docencia y alumnado?	(Sin respuesta)	El que más habla, el más malcriado, el más vago	El diálogo
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Brindar una educación de calidad e integral a todos los señores estudiantes	Puntualidad, respeto, responsabilidad, honestidad	La honestidad, solidaridad, responsabilidad, justicia
¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, honestidad, entrega al trabajo por los profesores. En los estudiantes, la solidaridad y el respeto	Pocos: honradez, capacidad, puntualidad, responsabilidad	El diálogo
En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Irresponsabilidad, quemimportismo	Chismes, cuentos, fijarse en otras personas	Irresponsabilidad, impuntualidad, inasistencia

Fuente: Entrevista

Elaboración: Wilma Vaca

4.2.6. Matriz de problemáticas

Tabla 28.
Resultado de la encuesta a directivos

Problemas observados	Causas	Efectos
No se cuenta con un Código de Ética ya aprobado y en aplicación.	Incumplimiento de calendario.	Falta la normativa básica en esta importante esfera
El Plan Estratégico no ha sido actualizado según la nueva Ley de Educación.	Falta de prioridad a esa actividad orgánica.	Ausencia de lineamientos de trabajo actualizados y de largo alcance.
El Reglamento Interno no ha sido modificado durante siete años.	Pasividad en la ejecución de la tarea.	Directrices vigentes no debidamente actualizadas.
Numerosas debilidades recogidas en el análisis FODA, como: El Manual de Organización no ha sido socializado. El Código de Ética no está aún en aplicación. El Plan Estratégico no ha sido actualizado. Se evidencia la falta de intensidad en la formación en determinados valores, y su manifestación práctica.	La inexistencia o desactualización de documentos rectores como los mencionados arriba, y deficiencias en la gestión educativa en general.	Se afecta el ambiente escolar, y en consecuencia el aprovechamiento docente con manifestaciones de indisciplina, desmotivación e incomunicación entre las autoridades y los estudiantes.
Numerosas amenazas recogidas en el análisis FODA, como: Ausencia de conocimientos anteriores. Cansancio en la actividad en las aulas. Problemas en los hogares de alumnos. Enfermedades de alumnos y docentes. Malas influencias hacia los alumnos. Programación televisiva inadecuada. Malos hábitos de conducta en alumnos.	Los estudiantes traen al centro déficits de su formación anterior, o problemas familiares y de sus relaciones con la comunidad.	El sentido de pertenencia de los estudiantes al centro se afecta notablemente, lo cual genera apatía y desinterés por su óptimo estado de funcionamiento.
No se aplican métodos de ingeniería de procesos y solo a veces se promueve la investigación a nivel educativo.	Ausencia de propuestas renovadoras en el ámbito pedagógico.	Se conservan métodos didácticos tradicionales y que contribuyen al liderazgo educativo.
El liderazgo se ejerce más en la gestión administrativo-financiera que en la actividad académica.	Hay más preocupación por lo material en general.	Los estudiantes aprecian que su formación integral no tiene toda la prioridad.
Los métodos de enseñanza empleados en las clases no se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los alumnos con los docentes.	Hay resistencia al cambio en los modelos pedagógicos vigentes, por las autoridades, docentes e incluso por los padres.	La educación deja de ser significativa y motivadora para los alumnos, y se afecta en consecuencia la formación de valores como resultado de una gestión educativa renovada.
Déficits en las relaciones de la institución con los padres de familia.	Los padres aducen que no reciben la deseada atención de las autoridades del centro.	Se afecta notablemente la importante participación de la comunidad en la acción educativa de los alumnos.

Fuente: Encuestas

Elaboración: Wilma Vaca

5. DISCUSIÓN

Comenzaré el análisis y debate de los resultados con los obtenidos mediante las entrevistas y encuestas al personal directivo. En las respuestas dadas a las trece preguntas a ellos formuladas se puede apreciar el estado actual de funcionamiento del centro educativo, esto es, la situación de la gestión institucional.

Un elemento inicial es que refieren como criterio para medir el tamaño de la organización la cantidad de miembros con que cuenta y no los resultados obtenidos, lo que se fundamenta en una apreciación cuantitativa y no cualitativa de la dimensión institucional. Este enfoque no se corresponde con un concepto esencialmente basado en la excelencia, lo cual constituye uno de los aspectos a superar.

En el aspecto funcional se reconoce la reglamentación de normas, reglas y procedimientos, así como la autoridad de la Rectora de la institución para el mantenimiento de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. La mayoría de los directivos entrevistados acepta que delega tal toma de decisiones a colaboradores en los casos de resolución de conflictos y ante la necesidad de promover a tiempo soluciones pertinentes. No obstante, la delegación de autoridad a los grupos de decisión no aparece como la opción más aceptada en la gestión institucional, lo cual plantea una contradicción con la valoración antes expresada.

Se afirma mayoritariamente que el ejercicio de la administración y el liderazgo en la gestión promueven siempre la excelencia académica, y a veces el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, y la participación de padres de familia en actividades programadas. Llama la atención que estos tres aspectos, componentes esenciales de los resultados académicos en una institución educativa, no se evalúen como elementos de permanente presencia en la gestión, lo cual pone en dudas la afirmación positiva respecto a la excelencia académica. Se trata, en resumen, de un factor de indispensable mejoramiento hacia la calidad académica.

Los directivos entrevistados opinan mayoritariamente que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son a veces innatas, mientras otros opinan que se adquieren a partir de la experiencia, o bien estudiando las teorías contemporáneas sobre

liderazgo y por capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y la reflexión personales, opción en que la mitad de las respuestas calificó como que ocurre siempre. Estas conclusiones apuntan hacia la comprensión de la mayoría en cuanto a la necesidad de adquirir los conocimientos y las habilidades que les permitan un mejor desempeño directivo, mediante una consecuente capacitación.

La mejora del desempeño y progreso de la institución escolar, como objetivo esencial de la gestión educativa, tuvo varias respuestas, que apuntan hacia procedimientos que se aplican en el centro para el uso de la información sobre resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber qué mejorar en un momento determinado. La mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y la disminución del número de alumnos por aula, son recomendaciones hechas por los directivos encuestados, que por su validez deben servir como criterios de funcionamiento y gestión para las proyecciones estratégicas del centro.

Al evaluar el funcionamiento de estructuras directivas, como el equipo educativo, didáctico, o Junta de Profesores, hay un criterio mayoritario en que su propósito esencial es el de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos, coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que a ellos se les propongan, aunque a veces se requiere de su acción para tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo, y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

La mayoría afirma que los departamentos didácticos elaboran la programación de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología. Sin embargo, señalan que ellos no promueven la investigación educativa y no proponen actividades de perfeccionamiento a sus miembros, así como tampoco formulan propuestas al equipo directivo de la institución, lo cual es una evidente debilidad de ese colectivo profesional, de cara a la excelencia educativa.

Respecto a la vinculación de la institución educativa con el entorno geográfico en que se asienta, la inmensa mayoría de los directivos encuestados opina que esto es positivo, al fomentarse la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas a la diversidad de situaciones que pueden generarse en la comunidad de donde provienen sus alumnos.

Como conclusión de las apreciaciones hechas por el grupo de directivos encuestados se aprecia que la mayoría coincide en que en la institución educativa no se aplican métodos

de ingeniería de procesos, aunque se emplean procedimientos de planeación y gestión de diversa índole.

Las opiniones vertidas por los directivos entrevistados se complementaron con las respuestas dadas por los docentes que, en número de 20 (de uno y otro sexo), fueron sometidos a la encuesta.

La mitad de ellos opina que, efectivamente, el docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, de modo que el liderazgo en el plantel educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar los modos habituales de la escolarización. Esta respuesta resume la disposición de los profesionales a emprender, de manera consciente y activa, procesos de cambios en las metodologías vigentes, de ser necesarios.

Dicha voluntad se asienta en la comprensión de la mitad de los encuestados en cuanto a que la gerencia educativa ha de promover en padres, representantes, y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Pero, a pesar de esta comprensión expresada por los docentes encuestados, la mayoría opina que solo a veces en la institución escolar se promueve la investigación a nivel educativo, como un producto de la participación colectiva en que se integren docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres-representantes del consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, situación que concreta la necesidad de sistematizar tales prácticas como líneas de acción permanente en la institución.

Ante tales propósitos, la mayoría de los docentes encuestados opina que podrá afrontarse a veces la resistencia o el escepticismo en los padres, frente a intentos de aplicar nuevos métodos de enseñanza.

La mayoría opina que siempre el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje es la alternativa adecuada, lo cual a veces encuentra resistencia no solo entre los compañeros docentes, sino incluso por parte de la Rectora de la institución, a pesar de lo cual expresan que nunca han estado en continuo desacuerdo en sus relaciones con la máxima dirección del centro educativo, y que nunca se

han sentido poco integrados en el colegio y entre sus compañeros. Este sentido de identidad colectiva se manifiesta en la opinión mayoritaria de sentirse siempre comprometidos con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo

En el marco de las relaciones entre las autoridades de la institución, los docentes encuestados opinan que los directivos mantienen solo a veces el liderazgo en el área académica, pero sí lo hacen siempre en su gestión en el área administrativo-financiera. Este resultado puede considerarse una debilidad del sistema de dirección, que se concentra más en los aspectos de gestión institucional que en los de liderazgo en la actividad educativa, estableciéndose una división en los resultados entre ambas áreas, según las opiniones recogidas.

Consustancialmente a esto, se expresa mayoritariamente que solo a veces tienen lugar actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, lo que obviamente reduce el campo de incidencia de los docentes y los demás factores de la institución educativa, en procesos de formación de los estudiantes, como es el caso de los valores, pese a que la mayoría de docentes está de acuerdo con que en el proceso de enseñanza-aprendizaje la educación en valores es el eje transversal de formación integral del estudiante.

Las opiniones vertidas por los estudiantes, que en número de 20 (de uno y otro sexo) fueron encuestados, resultan el complemento de los criterios recogidos entre directivos y docentes, por ser precisamente ellos quienes reciben los efectos de la labor educativa en la institución, y en consecuencia los más aptos para evaluar sus efectos a partir de sus personales experiencias y conclusiones.

Así, tenemos que respecto al campo de sus relaciones con las autoridades del centro la mayoría opina que tanto la Rectora como los docentes solo a veces tienen en cuenta sus opiniones, y que las autoridades realmente hablan más que lo que escuchan sobre los problemas de los estudiantes, lo cual resulta una de las principales dificultades para el establecimiento de un diálogo positivo que asegure la excelencia educativa en la institución.

La mayoría de los estudiantes opina que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas no es lo que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, y que solo a veces se llevan a cabo nuevas ideas desde el punto de vista pedagógico, pues siempre

en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, eliminando con ello el tratamiento a la diversidad y la posibilidad de que los alumnos transiten espontáneamente hacia soluciones creativas y personales sobre los mismos planteamientos.

Según los criterios vertidos por los estudiantes, solo a veces los profesores proponen actividades innovadoras para que ellos las desarrollen, los métodos de enseñanza empleados en las clases no se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los alumnos con los docentes, y, lo que es peor aún, la mayoría coincide en que solo a veces los docentes se muestran interesados en los problemas de los estudiantes, e inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. De tal modo se obtiene un panorama de falta de comunicación afectiva e intercambio de intereses entre estudiantes y docentes, lo cual se traducirá en la pérdida de motivación y calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Siempre es el profesor quien decide qué se hace en la clase, y solo a veces se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras a los alumnos y la participación del docente. De tal modo, los estudiantes opinan que solo a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo proclamado por las autoridades educativas.

Como se aprecia, y aunque la mayoría de los estudiantes encuestados expresó que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, se obtiene de las respuestas anteriores una perspectiva de evidente divorcio entre los intereses de alumnos y profesores durante el ejercicio pedagógico en el aula, lo que hace dudar sobre la efectividad de dicha educación en valores mediante el ejemplo de la acción personal de los docentes.

Finalmente, los 15 padres de familia que respondieron a la encuesta a ellos dirigida coincidieron en que, a pesar de que la inmensa mayoría afirma participar siempre en los asuntos de sus representados, asistiendo cuándo el profesor llama a su clase para resolver problemas, solo a veces la Rectora toma en cuenta sus opiniones y el interés que ellos tienen respecto al funcionamiento de la institución, así como que la comunicación con ella no se realiza de manera permanente. No todos los padres de familia coinciden en que siempre la ética y la moral se practican con el ejemplo en la institución.

La mayoría reconoce que, a pesar de controlar siempre la asistencia de su hijo, hija o representado al plantel educativo, nunca colaboran con los deberes y tareas de ellos, lo cual habla en detrimento del efectivo papel que ha de corresponder a las familias en cuanto a los resultados académicos a alcanzar por sus hijos, tema que debiera ser profundamente abordado por las autoridades de la institución, hasta su solución definitiva.

Como resumen se puede constatar que, si bien en la institución educativa *Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”* existe una práctica pedagógica acorde con los propósitos de la institución en cuanto a la formación académica de los estudiantes, hay insuficiencias respecto a la formación integral de los mismos, considerando la necesidad de la educación en valores, pues no se estimulan acciones de interacción efectiva entre alumnos y profesores en el marco del aula y en el resto del entorno escolar.

Los estudiantes, como queda expresado en las encuestas, cuestionan la práctica de los docentes en su rol de liderazgo, que no alcanza la efectividad deseada y conveniente a los propósitos educativos, de modo que puedan erigirse como verdaderos paradigmas para sus alumnos, lo cual requiere, en primer lugar, de una vinculación más estrechas en cuanto a los intereses y motivaciones de unos y otros.

También se ponen de manifiesto déficits en las relaciones de la institución con los padres de familia, así como en el cumplimiento, por parte de estos, de sus obligaciones respecto al control y apoyo que deben brindar a sus hijos para el cumplimiento de sus obligaciones escolares.

En consecuencia, la hipótesis planteada en los términos: *El liderazgo ejercido durante la gestión institucional sí promueve la formación de valores en los estudiantes, en el Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”*, no es confirmada por los resultados de la investigación, lo que determina la aplicación de recomendaciones pertinentes, para superar las deficiencias detectadas y procurar los objetivos propuestos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- ✓ La excelencia académica, el trabajo en equipo, y la participación de padres de familia en actividades programadas, no se evalúan como elementos de permanente presencia en la gestión, lo que puede afectar los resultados académicos en la institución educativa.
- ✓ No se promueve la investigación educativa, así como tampoco se formulan propuestas al equipo directivo de la institución, lo cual es una evidente debilidad del colectivo profesional, de cara a la excelencia educativa. En la institución no se aplican métodos de ingeniería de procesos, aunque se emplean procedimientos de planeación y gestión de diversa índole.
- ✓ Es esencial trabajar por la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y la disminución del número de alumnos por aula, como criterios de funcionamiento y gestión para las proyecciones estratégicas del centro.
- ✓ Los directivos no mantienen el liderazgo en el área académica, como sí lo hacen en el área administrativo-financiera, lo que puede considerarse una debilidad del sistema de dirección, que se concentra más en los aspectos de gestión institucional que en los de liderazgo en la actividad educativa.
- ✓ El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas no se observa cotidianamente en el ambiente escolar, pues en las clases se espera que los alumnos hagan el trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, eliminándose el tratamiento a la diversidad y la posibilidad de que ellos transiten hacia soluciones creativas y personales sobre los mismos planteamientos.
- ✓ Los métodos de enseñanza en las clases no se caracterizan por la innovación, variedad, participación e interacción de los alumnos con los docentes, quienes no se

muestran interesados en los problemas de los estudiantes, con lo que predomina la falta de comunicación afectiva, lo que provoca pérdida de motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- ✓ Los docentes en su rol de liderazgo no alcanza la efectividad deseada y conveniente a los propósitos educativos como verdaderos paradigmas para sus alumnos, lo cual requiere, en primer lugar, de una vinculación más estrechas en cuanto a los intereses y motivaciones de unos y otros.

- ✓ Se ponen de manifiesto déficits en las relaciones de la institución con los padres de familia, así como en el cumplimiento, por parte de estos, de sus obligaciones respecto al control y apoyo que deben brindar a sus hijos para el cumplimiento de sus obligaciones escolares.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Analizar las alternativas e impulsar las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia dentro de la población escolar, esencialmente en las relaciones alumnos-profesores, y padres de familia-autoridades del centro educativo.
- ✓ Aprovechar la profesionalización de las autoridades, docentes, para trabajar en equipos dentro de un ambiente de respeto para enfrentar expectativas de una educación activa y superar la transformación institucional.
- ✓ Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en la población escolar, principalmente desde las relaciones alumnos-profesores, y padres de familia-autoridades, a fin de establecer las medidas oportunas para resolverlos.
- ✓ Fomentar la gestión pedagógica en el centro educativo desde la producción de diagnósticos y soluciones propias en correspondencia con la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, aplicando una adecuada ingeniería de procesos que permita mantener actualizada la metodología didáctica.
- ✓ El liderazgo del Vicerrector debe promover a cursos o talleres de capacitación a docentes, para la aplicación de metodología, técnicas para una mejor enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Promover una gerencia educativa que estimule en padres, representantes, y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, y estimulante para el cumplimiento de las metas del centro educativo.
- ✓ Motivar a los padres de familia sobre la responsabilidad que tienen con sus hijos o representados en la educación, y la presencia permanente a sesiones para socializar actividades concernientes a la institución educativa.
- ✓ Convertir en práctica cotidiana y permanente el compromiso de las autoridades y docentes para el ejercicio de una gestión y liderazgo educativos que contribuyan a la formación en valores entre los estudiantes, a través del ejemplo personal.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Gestión educativa para mejorar las acciones de liderazgo y educación en valores, en el *Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte*, de la ciudad de Quito, Ecuador”.

7.2 Justificación

Como resultado del proceso de indagación que realizamos en la institución educativa, para el desarrollo de módulo de investigación de Grado II, de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo promovida por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), se pusieron en evidencias diversas dificultades que afectan la gestión educativa del centro escolar, las que están expuestas en la matriz de problemáticas de nuestra tesis.

La necesaria solución de dichas debilidades justifica el planteamiento de la presente propuesta, encaminada a mejorar la situación académica general de la institución, principalmente a través de un proceder metodológico que estimule, entre directivos y docentes del centro, el análisis de la problemática detectada y la búsqueda de soluciones desde el ejercicio de una mayor integración entre los diversos factores que conforman la población escolar, incluyendo de manera activa a los padres de familia.

7.3 Objetivos de la propuesta

Los objetivos planteados se proponen, sobre todo, cumplimentar las recomendaciones aportadas en nuestra tesis de Grado II, y de tal modo se expresan como sigue:

1. Llevar a cabo análisis críticos sobre la gestión educativa sustentada en el liderazgo y los valores, con la participación de los diversos factores de la institución, a fin de determinar las dificultades actuales y proponer alternativas de soluciones inmediatas, teniendo como proyección ejecutiva el venidero curso escolar.
2. Implementar propuestas de renovación pedagógica que contribuyan a la instauración de una metodología de aprendizaje significativo para los estudiantes, vinculando el

desarrollo de los contenidos académicos con los problemas actuales que afectan a los alumnos tanto en el plano individual como familiar y social.

3. Revisar el marco de relaciones de la institución con los padres de familia, a fin de eliminar la desatención por parte de las autoridades escolares a que ellos hacen referencia en las encuestas, y obtener en consecuencia una participación más activa y comprometida por su parte en los procesos de gestión educativa.

7.4 Actividades

Se planifican actividades para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en la propuesta de mejora. La siguiente es una relación tentativa, que ha de ser perfeccionada a través de posteriores contactos de trabajo con las autoridades de la institución académica, para trazar una programación acorde con sus posibilidades y necesidades reales.

Tabla 29.
Planteamiento de actividades principales

Actividades	Recursos requeridos	Resultados esperados
1) Actualizar los documentos normativos de la gestión institucional, que aún no están en plena aplicación	Trabajo colectivo de: áreas, departamentos, comisiones; autoridades, docentes	Contar con herramientas para mejorar la eficiencia y eficacia de la institución educativa
2) Determinar la escala de valores más adecuada a aplicar en la institución	Trabajo colectivo de autoridades, docentes, alumnos y padres de familia	Definir qué valores son prioritarios, y trabajar por su desarrollo
3) Fortalecer la gestión en situaciones inciertas, a fin de reducir las dificultades	Análisis crítico por parte de equipos de directivos y docentes	Crear y reforzar mecanismos de toma de decisiones con la efectividad requerida por la institución
4) Revisar críticamente el papel del liderazgo en la gestión educativa actual	Reuniones de análisis con los diversos factores de la institución	Obtener una visión crítica de la realidad en ese aspecto
5) Desarrollar proyectos puntuales de reingeniería de procesos para la renovación pedagógica	Trabajo colectivo de equipos de docentes que se dediquen a la investigación en esta esfera	Propuestas metodológicas renovadoras y adecuadas a la realidad institucional
6) Debatir con los padres de familia sus relaciones con la institución educativa, socializar documentos	Reuniones abiertas y críticas entre las autoridades del centro y la comunidad	Mejoramiento notable de la participación comunitaria en el funcionamiento escolar

Elaboración: Wilma Vaca

7.5 Localización y cobertura espacial

De acuerdo al Archivo Maestro de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación, que consta en el Apéndice 9.2 la ubicación e identificación de la Institución es la siguiente:

- Con Código 17 H01206
- Período 2011-2012 S
- Fecha de Creación 01/10/1977
- Institución “Vicente Rocafuerte”, Régimen Sierra
- Sostenimiento fiscal
- Jornada matutina
- Tipo educación regular
- Sexo femenino y masculino
- Nivel educación Básica y Bachillerato
- Provincia Pichincha
- Cantón Quito
- Parroquia La Ferroviaria
- Dirección Heliodoro Ayala E7-10 y Nariz del Diablo
- Teléfono 022614242, 023123333 y 022660694
- Fax 023123333
- Zona INEC urbana

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas
Elaboración: Wilma Vaca

7.6 Población objetivo

La población del *Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”* en el presente curso escolar es la siguiente:

- Número de docentes titulares: 37
- A contrato: 4
- En comisión de servicios: 0
- Total de docentes: 41
- Estudiantes en Ciclo Básico: 464
- En Ciclo Diversificado: 317

- Total de estudiantes: 781

Tabla 30.
Cursos, paralelos y especialidades

CICLO	CURSOS	PARALELOS	ESPECIALIDADES
BÁSICO	OCTAVO	A, B, C, D	
	NOVENO	A, B, C, D	
	DÉCIMO	A, B, C, D	
DIVERSIFICADO	2º y 3º años de Bachillerato	A, B, C, D	Instalaciones, Equipos y Maquinas Eléctricas
	2º y 3º años de Bachillerato	A, B, C, D	Electromecánica Automotriz
	2º y 3º años de Bachillerato	A, B, C, D	Contabilidad y administración

Elaboración: Wilma Vaca

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Seguidamente se detallan los recursos necesarios que permitan la ejecución de la propuesta. Esta relación es preliminar, y podrá ser modificada en cierta medida durante la aplicación práctica.

Tabla 31.
Planteamiento de recursos necesarios

Tipos de recursos	Detalles sobre los mismos					
	Actualizar el Código Ética	Actualizar el Plan Estratégico	Actualizar el Reglamento Interno	Revisar la Gestión Educativa Actual	Desarrollar Proyectos puntuales de renovación pedagógica	Debatir con Padres de Familia sus relaciones con la institución educativa
Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Comisión para actualizar el Código de Ética con representantes: autoridades, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia. Socializar borrador del código de Ética. Acoger de ser procedentes o rechazar las observaciones de la socialización. Elaborar el Código de Ética definitivo. Socializar Informe definitivo por la comisión. Gestión de autoridades para su aprobación en la Dirección Provincial. Poner en vigencia. Entregar un ejemplar a toda la comunidad educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> Vicerrector solicita diagnostico situacional FODA y nivel de impacto a: departamentos, áreas, comisiones de estudio y autoridades elaboran el Plan Estratégico con toda su estructura. El consejo técnico y autoridades elaboran el Plan Estratégico con toda su estructura. Socializar en junta General el documento para su corrección y aprobación. Gestión de autoridades a la Dirección Provincial para su aprobación. Puesta en práctica. 	<ol style="list-style-type: none"> Nomina el Rector Comisión para elaboración del Reglamento Interno a: Inspector general, a miembro del Consejo Técnico, padre de familia, estudiante, administrativo, y es presidido por el Rector. Dar a conocer a consejo técnico o consejo Directivo para su aprobación. Socializar en Asamblea general para hacer correctivos si fuese el caso, y su aprobación. Entrega del documento a todos integrantes que labora en la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> Autoridades ponen de manifiesto la Reforma Curricular vigente Se organizan los cursos y los paralelos con los estudiantes Se organiza a docente en áreas de estudio Autoridades forman Comisión de Distributivo con el pensum y mallas curriculares. Se organiza Comisión para elaboración de horarios y se socializan en Asamblea general Gestión a la Dirección Provincial para su aprobación. Se organiza 	<ol style="list-style-type: none"> Se forma comisión del OPEI Gestión de autoridades para contratar un especialista para el desarrollo de proyectos. Se organiza grupos por perfiles Se desarrollan los descriptores. Elaboración de sub-proyectos de acción Socialización de sub-proyectos en plenarias Comisión del OPEI arma y elabora el documento Borrador del PTI Socializa en plenarias en dos oportunidades Poner en práctica durante cuatro años. 	<ol style="list-style-type: none"> Se prevé sesión con presidentes de padres de familia de curso para socializar todos los documentos legales. Las autoridades realizaran un cronograma de acción para estas socializaciones de los documentos de administración, a toda la comunidad educativa. Cada presidente será el promotor y el socializador de todas las normas en cada curso. Padres de familia deberán llevar a sus sesiones copias de los documentos a socializar. Concientizar a los padres de familia de su aplicación en

			<p>5. Gestión del Rector a la Dirección Provincial para su aprobación. Si existiera recomendaciones, o rectificaciones se modifica y se envían para su ratificación.</p> <p>6. Poner en vigencia a la comunidad educativa y se adjunta al PEI.</p>	<p>comisión Técnico –Pedagógico que vela por el cumplimiento.</p> <p>7. Se evaluarán los niveles de aplicación estudiantes Autoridades, Padres de Familia, a toda la comunidad. Periódicamente.</p>	<p>10. En el transcurso de su cumplimiento se va actualizando.</p> <p>11. Evaluar para su retroalimentación y su cumplimiento de objetivos</p> <p>12. Se retroalimenta, mediante proyectos de alcance después de la evaluación.</p>	<p>el curso a cargo de las autoridades.</p>
Tecnológicos	Computador, internet, infocus, impresora y software.	Computador, internet, infocus, impresora y software.	Computador, internet, infocus, impresora y software.	Computador, internet, infocus, impresora y software.	Computador, internet, infocus, impresora y software.	Computador, internet, infocus, impresora y software.
Materiales	Nuevo reglamento, papel, cartuchos para impresora, folders, grapadora, perforadora.	Copias Xerox, Formatos, papelotes, carpetas, Cartuchos para impresora, grapadora, perforadora.	Copias Xerox, impresoras, internet, papelotes, Formatos.	Copias de la reforma curricular, copias de los documentos de aplicación, copias de cuestionarios de evaluación y de gestión.	Intercambio de proyectos en toda la comunidad educativa, Copias Xerox, de los documentos	Copias Xerox, cartuchos de impresión, papelotes, folletos, documentos impresos.
Físicos	Oficina para trabajo de Comisión Aula para socializar el Borrador y el definitivo documento del Código de Ética.	Oficinas para comisiones Biblioteca para la socialización.	Oficina para trabajo de comisión Biblioteca para socializaciones en Asamblea general Salón de uso múltiple para socializar a padres de familia y estudiantes.	La biblioteca para socializar la reforma, espacio para que trabajen los grupos, distribución de descriptores, Plenarias, y la socialización a toda la comunidad educativa.	Espacio con mobiliario donde realicen las participaciones de socialización de cada uno de los elementos del proyecto, y luego para la socialización	Aulas para que socialicen los documentos por grupos o cursos, y luego el uso del salón múltiple para la final a cargo de las autoridades
Económicos	Asignar una partida presupuestaria para la ejecución de la propuesta	Disponer recursos económicos necesarios si fuera del caso.	Determinar un fondo para la realización o gastos de copias de ser necesario.	Recursos económicos para las copias e impresiones necesarias.	Fomentar un fondo económico para la mejora de proyectos de renovación pedagógica.	Adquirir algún recurso económico para copias e insumos necesarios.

Organizacionales	Responsables: Rector, Vicerrector, Inspector General y la Comisión del Código de Ética.	Rector, Vicerrector, Comisiones, departamentos, áreas de estudio, personal administrativo, de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad.	El rector lidera, comisión que elabora, y el consejo Técnico o Directivo que lo aprueba, y la comisión que socializa, Dirección Provincial. que aprueba para su ejecución.	El Rectorado, vice rectorado, y la inspección general, lideran la ejecución de cada una de las comisiones, el OPEI organiza, da las directrices y arma el documento, el Consejo Directivo Aprueba, envía a Dirección Provincial. para la ratificación.	El Rector Vicerrector e Inspector General nombran comisiones de renovación Pedagógica, comisiones analizan envían a las autoridades socializan y se pone en marcha como alcance de la gestión.	Se nombra una comisión de socialización a los padres de familia y se informa de lo que se esta haciendo y participando, a la vez los padres de familia, contribuyen al desarrollo de los proyectos, o de las actividades.
-------------------------	---	---	--	--	--	---

Elaboración: Wilma Vaca

7.8 Presupuesto

Tabla 32.
Planteamiento de presupuesto
Actualización de Código de Ética

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 33.
Actualizar Plan Estratégico

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Transporte	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00
Insumos	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00
TOTAL	20,00	50,00	50,00	0,00	50,00	170,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 34.
Actualizar Reglamento Interno

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	20,00
Transporte	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Insumos	0,00	0,00	20,00	0,00	50,00	70,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	50,00	20,00	20,00	0,00	50,00	140,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 35.
Revisar la Gestión Educativa Actual

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 36.
Desarrollo de Proyectos puntuales de Renovación Pedagógica

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00
Transporte	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00
Insumos	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	520,00	0,00	100,00	0,00	0,00	620,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 37.
Debatir con los Padres de Familia

Conceptos	Inversión a realizar por cada tipo de recursos					
	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Total
Equipamiento	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	600,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	10,00	600,00	0,00	0,00	610,00

Elaboración: Wilma Vaca

Tabla 38.
Presupuesto Económico

PRESUPUESTO ECONOMICO						
Actividades	Humano	Tecnológico	Material	Físicos	Económico	Total
Actualización del Código de Ética	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00
Actualizar el Plan Estratégico	20,00	50,00	50,00	0,00	40,00	160,00
Actualizar el Reglamento interno	50,00	20,00	20,00	0,00	50,00	140,00
Revisar la Gestión Educativa Actual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de Proyectos puntuales de Renovación Pedagógica	520,00	0,00	100,00	0,00	0,00	620,00
Debatir con los Padres de familia	0,00	10,00	600,00	0,00	0,00	610,00
SUMA TOTAL	590,00	80,00	820,00	0,00	90,00	1580,00

7.9 Cronograma

Tabla 39.
Planteamiento de cronograma

Actividades	Períodos de ejecución									
	1 Sep.	2 Oct.	3 Nov.	4 Dic.	5 Ene.	6 Feb.	7 Mar.	8 Abr.	9 May.	10 Jun.
Actualizar el Código de Ética	xxxx									
Actualizar el Plan Estratégico		xxx	xx							
Actualizar el Reglamento Interno				xxxx	xxxx					
Revisar la gestión educativa actual						xx	xx			
Desarrollar proyectos puntuales de renovación pedagógica								xx	xx	
Debatir con los padres de familia sus relaciones con el centro educativo										xxxx

Elaboración: Wilma Vaca

Cada X representa una semana de cada mes

8. BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO C., Humberto Arturo. (2003). *Educación en los Valores. Talleres pedagógicos*. Paulinas Grupo Editorial Latinoamericano. Bogotá.
- Almeida Ruiz, Arturo. (2009). *Guía didáctica, Gestión del Talento Humano*. Editorial UTPL, Loja-Ecuador.
- Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). *Guía didáctica, Proyecto de Grado I*. Editorial UTPL, Loja-Ecuador.
- Colegio Nacional Técnico “Vicente Rocafuerte”. (2011). *Documentos de Secretaria y otros Departamentos de la Institución*, Quito- Ecuador.
- Chavarría Olarte, Marcela. (2007). *Educación en un mundo globalizado, Retos y tendencias del proceso educativo*, Editorial Trillas, S. A. de C. V. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- González, María Teresa; Nieto C., José Miguel; Portela P., Antonio. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- Guillen Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson Educación S.A., Madrid.
- Huber, George P. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia. Serie: Teoría y práctica organizacional*. Editorial Trillas, México.
- Maldonado Buele, Mariana. (2011). *Instructivo para la elaboración de tesis, Proyecto de Proyecto de Grado II*. Editorial UTPL, Loja-Ecuador.

- Mcmillan, James H; Schumacher, Sally; (2010). *Investigación educativa. 5ª. edición*, Pearson Educación, S. A. España.
- Ministerio de Educación y Cultura, *Reforma Curricular para la Educación Básica*, (1997). Segunda edición.
- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patino, F., & Pedroni, F. (2011). *Administración y Planeación de instituciones Educativas*. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México.
- Pazmiño, Iván. (2004). *Valores I, Bachillerato*. Editorial Fausto Segovia. Quito-Ecuador.
- Prieto Castillo, Daniel. (2004). *La comunicación en educación*. Editorial Stella 2º Edición, Buenos Aires-Argentina.
- Sánchez Burneo, Verónica. (2009). *Guía didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*. Editorial UTPL. Loja-Ecuador.

Referencia a páginas Webb:

- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-empresarial>
- <http://www.slideshare.net/151181/gestion-educativa>.
- <http://cienciassocialeskathy.obolog.com/teoria-practica-gestion-social-i-568642>
- <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-social/gestion-social.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento
- <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

- <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo / 1290590.html>
- <http://www.redem.org/boletin/boletin310709g.php>
- http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=es
- <http://achavero.blogspot.com/2007/07zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>
- <http://www.lilianalima.blogspot.com/>
- http://www.degerencia.com/articulo/los_hemisferios_cerebrales_en_el_trabajo_gerencia

Apéndice 9.1:**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

En la ciudad de Quito, el día viernes 10 de junio del 2011, las suscritas: Lic. Diana Díaz, Rectora del *Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte* y Lic. Wilma Vaca Villagómez, docente de la mencionada institución educativa y estudiante de Postgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), se comprometen a cumplir lo siguiente:

- La Lic. Wilma Vaca Villagómez, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, para la elaboración de la tesis *Proyecto de Grado I*, realizará la investigación relacionada a “*Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte*”, ubicado en la ciudadela Ferroviaria Alta de la ciudad de Quito.
- La Lic. Diana Díaz, Rectora de la institución educativa, autorizará y brindará a la Lic. Wilma Vaca todas las facilidades en cuanto a la realización de encuestas y/o entrevistas a directivos, miembros del Consejo Directivo, jefes departamentales, docentes, estudiantes, padres de familia y otros.
- Se autoriza a la Lic. Wilma Vaca a tener acceso a la documentación que reposa en los archivos de la Institución.

Dado en la ciudad de Quito, a los 10 días del mes de junio de 2011.

Lic. DIANA DÍAZ
Rectora del Colegio Nacional Técnico
“Vicente Rocafuerte”

Lic. WILMA VACA V.
Estudiante de Postgrado
Universidad Técnica Particular de Loja

FORMULARIOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE: Colegio Nacional Técnico "VICENTE ROCAFUERTE"
 PROVINCIA: Pichincha
 CANTÓN: Quito
 SECTOR: Urbano

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. La Rectora organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajos ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

.....

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

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

.....

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

SI (_____)

NO (_____)

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

a. Rectora ()

b. Consejo Directivo ()

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

SI (_____)

NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del colegio promueve:

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Del Rector, Consejo Directivo			
b	De gestión (Secretaría, Vicerrector, Comisión económica).			
c	De coordinación (Jefes de Área de estudio).			
d	Técnica (Departamentos de estudio o equipos de docentes)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos de Si o No.

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

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

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

SI (____)

NO (____)

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

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

“Las ideas y las opiniones, son elementos que enriquecen la vida y orientan a las comunidades”

ENCUESTA A DOCENTES

Sr (a). Profesor (a):

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE: Colegio Nacional Técnico "VICENTE ROCAFUERTE"
 PROVINCIA: Pichincha
 CANTÓN: Quito
 SECTOR: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

11. CUESTIONARIO

No	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.	El liderazgo en el plantel educativo esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y 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 los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8.	Resistencia en los compañeros o Rectora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr., Srta. Estudiante:

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

LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas, ponga una **X** en la que usted crea conveniente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE: Colegio Nacional Técnico “VICENTE ROCAFUERTE”
 PROVINCIA: Pichincha
 CANTÓN: Quito
 SECTOR: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

No	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.	La Rectora 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 grupos (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.			

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

1. DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE: Colegio Nacional Técnico "VICENTE ROCAFUERTE"
 PROVINCIA: Pichincha
 CANTÓN: Quito
 SECTOR: Urbano
 ESTABLECIMIENTO: Fiscal

2. CUESTIONARIO

No	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.	¿La rectora toma en cuenta las opiniones de los padres de familia y el interés que tienen?			
2.	¿La rectora del establecimiento se comunica permanentemente con los padres de familia?			
3.	¿La Autoridad solicita constantemente a los padres de familia para que participen en la gestión de los documentos del plantel?			
4.	¿Participa constantemente en los asuntos de sus representados?			
5.	¿Cuando el profesor llama a su clase, asiste para resolver problemas?			
6.	¿La ética y la moral las practica con el ejemplo?			
7.	¿Si le piden la opinión en un problema de un alumno que no es su hijo, ayuda a la solución del problema?			
8.	¿Los docentes solicitan su participación en el aula de su representado?			
9.	¿Colabora con los deberes y tareas que tiene su representado?			
10.	¿Controla la asistencia de su hijo, hija o representado al plantel educativo?			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

“Las ideas y las opiniones, son elementos que enriquecen la vida y orientan a las comunidades”

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE: Colegio Nacional Técnico “VICENTE ROCAFUERTE”
 PROVINCIA: Pichincha
 CANTÓN: Quito
 SECTOR: Urbano
 ESTABLECIMIENTO: Fiscal

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

12. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....

13. ¿El centro educativo cuenta con un manual de convivencia o reglamento interno, que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....

14. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el Rectorado de su centro educativo con el profesorado?

.....

15. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....

16. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el Rectorado, docencia y alumnado?

.....

17. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

.....

18. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

.....

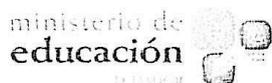
19. En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 9.2: ARCHIVO MAESTRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

R

<https://amie.educacion.gob.ec/getFR.php?132448192117H01206>


ARCHIVO MAESTRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



INFORMACIÓN LEGAL						
Este formulario es un documento público, por tanto toda la información que se registre deberá ser veraz y comprobable. Cualquier alteración que modifique la realidad de los datos consignados constituye adulteración y falsificación de documentos relacionados con el quehacer educativo, lo cual será sancionado con la máxima rigurosidad establecida en la normativa vigente de conformidad con el artículo 120 del Reglamento de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio.						
UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN						
CÓDIGO	17H01206	PERÍODO	2011-2012 S	FECHA DE CREACIÓN	01/10/1977	
INSTITUCIÓN	VICENTE ROCAFUERTE					
REGIMEN	SIERRA	SOSTENIMIENTO	FISCAL	JORNADA	MATUTINA	
TIPO	EDUCACION REGULAR	SEXO	FEMENINO Y MASCULINO	NIVEL	EB Y BACHILLERATO	
PROVINCIA	PICHINCHA	CANTÓN	QUITO	PARROQUIA	LA FERROVIARIA	
DIRECCIÓN	HELIODORO AYALA E7-10 Y NARIZ DEL DIABLO					
CASERÍO O RECINTO	HELIODORO AYALA E7-10 Y NARIZ DEL DIABLO					
TELÉFONO 1	022614242	TELÉFONO 2	023123333	TELÉFONO 3	022660694	FAX
ZONA INEC	URBANA					

PERSONAL				
TÍTULO	ADMINISTRATIVO		DOCENTE	
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO
EDUCACION BASICA	4	0	0	0
BACHILLERATO CIENCIAS	1	0	1	1
SUPERIOR (3 NIVEL) DOCTOR	1	0	0	0
SUPERIOR (3 NIVEL) ECONOMISTA	1	0	0	0
SUPERIOR (3 NIVEL) LICENCIADO	0	1	0	1
SUPERIOR (3 NIVEL) ODONTOLOGO	1	0	0	0
SUPERIOR (3 NIVEL) TECNÓLOGO	1	0	1	0
POSTGRADO (4 NIVEL) ABOGADO ESPECIALISTA	0	0	0	1
SUPERIOR (3 NIVEL) ASISTENTE PEDAGÓGICO	0	0	0	1
SUPERIOR (3 NIVEL) LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	0	4	14	15
POSTGRADO (4 NIVEL) ASISTENTE PEDAGÓGICOMASTER Y/O PHD EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	0	0	0	1
POSTGRADO (4 NIVEL) DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓNMASTER Y/O PHD EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	0	0	2	1
POSTGRADO (4 NIVEL) OTROS TÍTULOS EN CCEE CON 4 ó Más Años de EstudioMASTER Y/O PHD EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	0	0	0	2
TOTAL	9	5	18	23

MODALIDAD	JORNADA	NIVEL	EDAD, GRADO O CURSO	ALUMNOS						
				NUEVOS		REPETIDORES		TOTALES		
				HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL
Presencial	Matutina	Educacion Basica	Año 8	116	41	2	1	118	42	160
Presencial	Matutina	Educacion Basica	Año 9	109	37	13	0	122	37	159
Presencial	Matutina	Educacion Basica	Año 10	98	41	5	1	103	42	145
Presencial	Matutina	Bachillerato	Año 1	78	43	16	1	94	44	138
Presencial	Matutina	Bachillerato	Año 2	49	24	3	3	52	27	79
Presencial	Matutina	Bachillerato	Año 3	70	23	6	1	76	24	100
TOTAL				520	209	45	7	565	216	781

Institución Educativa	
Información de actualización	
Datos del responsable	
Nombre :	DIAZ CELI DIANA ALICIA
Cédula :	1709333098
Fecha de Registro :	2011-11-08 10:06:46.173

Celia Díaz



Apéndice 9.3: REGISTRO FOTOGRÁFICO



Fachada principal del Colegio Nacional Técnico "Vicente Rocafuerte, ubicada en la Ferroviaria Alta de la Ciudad de Quito.



Personal docente del Colegio Nacional Técnico "Vicente Rocafuerte".



Estudiantes participan del Momento Cívico semanal, para inculcar la formación de valores morales, cívicos, patrióticos, etc.



Profesora en el aula de clase, orientando en el aprendizaje de los estudiantes.



Estudiantes en el centro de cómputo, desarrollando destrezas tecnológicas



Alumnos de la especialidad de Mecánica Automotriz en el taller de aprendizaje.



Estudiantes destacados en el rendimiento del primer trimestre, reciben diploma como reconocimiento por parte del Lic. Vicerrector



Señores Padres de Familia recibiendo capacitación, para fomentar valores en la familia.



Personal especializado proporciona orientación y asesoramiento profesional a estudiantes de sextos cursos, para impulsar y promocionar iniciativas empresariales.



La Comisión de Asuntos Sociales, organizo programa navideño de los estudiantes de todos los paralelos, con el apoyo de los Dirigentes.



Hermosas madrinas representando a diferentes cursos del colegio en el campeonato interno de Deportes.



Banda de guerra y bastoneras, bajo la dirección del Lic. Inspector General.