



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA EMAÚS, DE LA
CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011"*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

Lic. Christian Giovanni Salazar Coba

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Lupe Luzuriaga

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO
2011**

CERTIFICACIÓN

Loja, 31 de enero de 2012

Mgs.

Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Christian Giovanni Salazar Coba

CI. 1712628104

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 31 de enero de 2012.

Christian Giovanni Salazar Coba

Cl. 1712628104

Loja, 31 de enero de 2012.

AGRADECIMIENTO

A quienes permitieron realizar este trabajo, a la Universidad Técnica Particular de Loja y al maravilloso universo de las manos que trabajan por la paz.

Reconocimiento y valoración especial a la Mgs, Lupe Luzuriaga, directora de este proyecto y al comité evaluador.

DEDICATORIA

Al amor de mi vida
y responsable de mi felicidad,
Anita Lucía Paredes Yela.

A mi familia
Amigas, Amigos...
Todos quienes se transformaron
en hermanos y hermanas de camino.

A Mikaela,
por el inicio de una nueva generación.

Quito DM, 10 de noviembre de 2011

Hermana
Ana Patricia Viñanzaca López
Rectora
Unidad Educativa Emaús

Presente

De mis consideraciones

Reciba un cordial saludo y deseos de prosperidad en su actual apostolado a favor de la educación.

Como conocerá el procedimiento para obtener titulación de cuarto nivel, es necesario presentar una investigación. Desde la Universidad Técnica Particular de Loja, nos orientan a los estudiantes, a realizar un estudio sobre la gestión educativa y liderazgo del directivo.

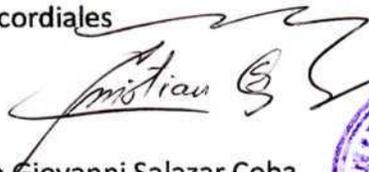
El motivo de la presente es solicitar su autorización y colaboración en el proyecto de grado que debo realizar para poder culminar con éxito mi Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Se plantearán cuestionarios dirigidos a Directivos (Equipo Directivo), docentes, estudiantes, madres y padres de familia. Dichas actividades se coordinarán respectivamente, para no incomodar el ritmo de la institución educativa.

Le agradezco de antemano su apoyo en esta investigación-

Que el Dios de la vida le siga acompañando en su quehacer educativo.

Saludos cordiales


Christian Giovanni Salazar Coba
CI: 171262810-4



RESUMEN

Esta investigación pretende analizar, recopilar y valorar el impacto educativo que tiene la gestión del liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa Emaús de Fe y Alegría, Quito.

Esta investigación pretende determinar las tendencias o matices organizativos que explicita el centro educativo en su quehacer diario hacia los estudiantes, familias o representantes de estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios.

Todas estas características registradas, mostrarán orientaciones y propuestas de cambio que se concretizarán en una propuesta participativa de construcción del Proyecto de vida Institucional.

Para esto se realizó una investigación aplicando encuestas a una muestra de familias, docentes, autoridades y estudiantes, en los que se determinó que la institución debe reforzar la gestión y liderazgo en valores desde la participación y empoderamiento de sus protagonistas.

En este sentido, el cumplimiento de objetivos y el aporte que brinda este estudio continúa fortaleciendo la argumentación hacia la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional, como plataforma privilegiada de generar alternativas de gestión y gobierno educativo dentro del centro educativo.

La propuesta por tanto mostraría una intervención en la planificación meso curricular del centro educativo a través de la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional que genere una cultura de mejora continua, encaminada a desarrollar una gestión y liderazgo en valores en toda la comunidad educativa.

La sostenibilidad fundamental de la propuesta está cimentada en relación directa en la consolidación de la participación y empoderamiento que se logre en cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE SESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
RESUMEN.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1 Gestión:	3
Dimensión pedagógico-didáctica.-	5
Dimensión pedagógico convivencial.-	5
Dimensión pedagógico pastoral.-	6
Dimensión comunitaria.-	6
Dimensión organizacional.-	6
Dimensión administrativa-financiera.-	7
2.2 Liderazgo.....	7
2.2.1 Diferencias entre directivo y líder:.....	8
2.3 Acepciones al término poder:	9
2.4 Los valores y la educación:	10
2.5 Capacidades del director	11
2.6 Educación Popular:	12
2.7 Promoción Social	14
2.8 Explicaciones a la terminología utilizada	15
3. METODOLOGÍA	16
3.1 Participantes	16
3.2 Materiales e instrumentos de investigación.....	23
3.3 Método y procedimiento.....	25
4. RESULTADOS.....	27
4.1 Diagnóstico	27

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	27
4.1.1.1 El manual de organización	29
4.1.1.2 El código de ética	29
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	30
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual	30
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional - PEI	31
4.1.1.6 Reglamento Interno y otros instrumentos de planificación.....	31
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	32
4.1.2.1 Misión y Visión.....	32
4.1.2.2 Organigrama institucional	33
4.1.2.3 Funciones por área y departamentos	34
4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores	34
4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores	35
4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores	35
4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.....	36
4.1.3 Análisis FODA.....	37
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	37
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	37
4.1.3.3 Matriz FODA	38
4.2 Resultados	39
4.2.1 De los directivos.....	39
4.2.2 De los profesores.....	51
4.2.3 De los estudiantes.....	56
4.2.4 De las familias.....	60
4.2.5 De la entrevista a directivos.....	61
5. DISCUSIÓN.....	63
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
6.1. Conclusiones.....	66
6.2. Recomendaciones	68
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	69
7.1 Título de la propuesta	69

7.2 Justificación	69
7.3 Objetivos de la propuesta.....	70
7.4 Actividades.....	71
7.5 Localización y cobertura espacial	74
7.6 Población objetivo.....	74
7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	74
7.8 Presupuesto.....	75
7.9 Cronograma.....	77
8. BIBLIOGRAFÍA.....	78
9. ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CLASIFICACIÓN DE DIRECTIVOS POR SEXO.....	16
TABLA 2 CLASIFICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVOS POR SEXO	17
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO	18
TABLA 4 CLASIFICACIÓN DE DOCENTES POR EDAD.....	19
TABLA 5 CLASIFICACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES POR TITULACIÓN	20
TABLA 6 CLASIFICACIÓN DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO	22
TABLA 7 CLASIFICACIÓN DE ESTUDIANTES POR ESPECIFICIDAD	22
TABLA 8 FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	39
TABLA 9 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	40
TABLA 10 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	41
TABLA 11 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.....	41
TABLA 12 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	42
TABLA 13 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	43
TABLA 14 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	44
TABLA 15 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.....	45
TABLA 16 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	46
TABLA 17 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	47
TABLA 18 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	48
TABLA 19 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.....	49
TABLA 20 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	50
TABLA 21 DERCLARACIONES DE LOS DOCENTES	52
TABLA 22 DECLARACIONES DE LOS ESTUDIANTES	57
TABLA 23 DECLARACIONES DE LOS ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO	59
TABLA 24 ENTREVISTA A DIRECTIVOS	61

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos educativos actuales, es la reflexión sobre la selección de la mejor estrategia de intervención en las estructuras educativas o sus estilos de gobierno, gestión y liderazgo, ya que los sistemas de calidad dirigen los logros hacia los estudiantes. Pero, no muestran con certeza la metodología práctica de dicho quehacer, ni mucho menos las implicaciones que esto conlleva en ámbitos como la administración educativa o la gestión de la autoridad o autoridades.

En este sentido, temáticas de administración, gestión, liderazgo y valores son erróneamente endosadas, únicamente y por tiempo establecido, al talante del directivo de turno del centro educativo, limitando estructuralmente la apropiación de los actores educativos. Estos fenómenos amplían la brecha de la gestión del liderazgo y valores en la administración educativa.

No existe acuerdo en la estrategia, para conseguir tan ansiadas metas. Dentro de las opciones está la atención a los docentes, estudiantes, familias o directivos. No se conocen o no se ha socializado sistematizaciones para reconocer o validar una de las estrategias de intervención.

El desempeño directivo muchas veces se limita o reduce a una rendición administrativa de cuentas de un período determinado, la gestión de recursos para determinada obra o material didáctico, la cercanía o empatía con las familias o comunidad local, entre una infinidad de factores, carentes de criterios establecidos o priorizados.

En una entrevista radial al ese entonces ministro de Educación del Ecuador, Raúl Vallejo mencionaba, *“-a mí me parece extraño que cuando una persona se destaca en lo educativo se lo coloque de director (a) o rector (a), - ¡no lo entiendo! Allí se cometen dos errores por una parte se pierde un gran docente y por otra se gana un pésimo administrador...”*.

Situaciones coyunturales como éstas, muestran la gran necesidad de aprender a comprender en su integralidad y totalidad el universo de la gestión directiva. Especialmente, características de liderazgo y valores para el desarrollo social-comunitario a favor de la construcción colectiva y el bien común.

Frente a la complejidad social que implica la dirección de los centros educativos es inminente la gestión en liderazgo y valores.

El centro seleccionado es la Unidad Educativa Emaús, de Fe y Alegría. La elección del mencionado centro educativo fue posterior a conversaciones realizadas con Marcelo Herrera, Director de la Regional Centro de Fe y Alegría; los motivos se comentarán en el desarrollo del presente proyecto. El centro educativo pertenece a la red de centros de Fe y Alegría, que están en un proceso de Formación y Conformación de Equipos Directivos y construcción del PEI, además, de intereses particulares del investigador que se orientan al estudio y validación de la propuesta nacional que tiene Fe y Alegría Latinoamérica y Fe y Alegría, Ecuador en un proceso con autoridades que Fe y Alegría denomina Equipos Directivos.

No existieron dificultades para la implementación de esta investigación, más bien se resalta la colaboración y apertura de las autoridades del centro educativo.

Durante la elaboración de este proyecto de investigación se aprobó un nuevo marco normativo ecuatoriano que provocó la incorporación y adecuación de varios elementos e insumos teóricos.

Le invito estimada/o lector/a que compartan la presente investigación para su reflexión y proyección en el campo educativo.

2. MARCO TEÓRICO

Para la construcción del Marco Referencial se utiliza postura de diferentes autores con respecto a temáticas de gestión, liderazgo y valores orientados hacia la Administración Educativa.

Se incluyen documentos y materiales elaborados por la Federación Internacional de Fe y Alegría y Fe y Alegría Ecuador.

El presente apartado pretende generar un marco de conceptos orientados hacia la gestión del liderazgo y valores en la administración educativa; ya que no es intención del presente estudio realizar un recorrido histórico de las acepciones de los términos gestión, liderazgo y valores

2.1 Gestión:

Para Carriego la gestión está enfocada desde una realidad de la complejidad, no desde el cumplimiento de tareas o funciones específicas, sino, a favor del desarrollo del ámbito educativo, en este escenario menciona que *“se contempla la gestión desde el director del centro, como líder que encauza una forma de trabajo en la institución educativa”* (Carriego, 2007: 9). Esta forma de trabajo puede centralizarse en una o varias personas; y desde varias concepciones y estilos de poder.

La Gestión, según el Diccionario de la Lengua Española, proviene del latín *“gestiō”*, que significa *“diligenciar actividades consecuentes a lograr un propósito”*.

Desde la síntesis del documento final de las *Metas del Milenio* y en su Meta General Quinta se explicita *“potenciar la educación en valores para una ciudadanía democrática activa, tanto en el currículo como en la organización y gestión de las escuelas”*. Complementa el sentido de la gestión desde la arista de la práctica de los valores. (OEI, 2010: 52-53).

En el mismo documento de síntesis se cita a Marchesi mencionando que

“los avances conseguidos por el empeño puesto en la gestión, en la descentralización y en la estandarización no han sido suficientes para resolver los problemas pendientes...se olvidaban la importancia del contexto social, se desatendía la diversificación de la oferta educativa que pudiera dar respuesta a los mismos”. (OEI, 2010: 33)

Desde la práctica educativa la gestión educativa debe contener e integrar un espectro variado de componentes o elementos que permita, abordarlos, clarificarlos y matizarlos de acuerdo a las necesidades existentes en lo cotidiano, para favorecer su estudio, análisis, pero sobre todo su consecución.

Por lo que, el sentido de la gestión educativa está en función de un dinamismo planificado e intencionado de provocar o conseguir los logros de la comunidad educativa.

Desde este enfoque, la gestión educativa propone elementos de organización, liderazgo, vinculación desde y hacia el contexto local, desde y hacia la comunidad educativa, desde y hacia las necesidades reales del centro educativo. No como algo netamente encomendado a la autoridad de turno, sino como una condición colectiva consecuencia de la construcción participativa y colectiva del bien común de los actores de la comunidad.

Carriego menciona varias dimensiones de atención para este gestor educativo, que respondería a: *“pedagógico-didáctica, pedagógico convivencial, pedagógico pastoral, comunitaria, organizacional y la administrativa-financiera”*. (Carriego, 2007: 11-21). Para este marco teórico, el término pedagógico se referirá al sentido educativo en su concepción más amplia.

Por lo tanto, el término gestión implica la generación de un ambiente que provoque que las cosas sucedan, lógicamente, bajo el escenario de la intencionalidad de fondo.

Encontrar ese *“Leitmotiv”* educativo forja un sin número de preguntas que se podría resumir en las siguientes básicas: ¿Qué gestionar dentro de un centro educativo? ¿Por qué gestionarlas?, ¿Cómo gestionarlas?, ¿Con quién hacerlo?, ¿con qué sentido?

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) orienta y explicita desde su artículo 1 algunos elementos clave de sustente de este estudio. Como por ejemplo que existirá un *“modelo de gestión... (complementado con y desde) la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación”*; o el nivel de involucramiento de la comunidad educativa, art. 11, literal p. *“vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las*

comunidades y la sociedad en general". Inclusive desde el Capítulo Quinto, destinado a los derechos y obligaciones de las madres, padres y/o representantes legales, art. 12, literales c y f en donde existe relación directa entre la gestión directiva y la participación de la familia en la consecución de dicha gestión. De igual manera existe esta relación entre la gestión docente y la participación de la familia, desde el art 13 literales d.

En este sentido y desde el art 22 de la LOEI se dispone la formulación "*de estándares de calidad y gestión educativos...*". Que según la página web del Ministerio de Educación están agrupados en cuatro escenarios: "*Estándares de Aprendizaje; Estándares de desempeño profesional tanto de directivos como de docentes; estándares de gestión escolar y estándares de infraestructura y equipamiento*"; y que se están implementando paulatinamente en los centros educativos, especialmente en las Comunidades Educativas del Milenio. Su lanzamiento oficial fue en el mes de diciembre 2011 en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, merecería un análisis más exhaustivo que por motivos de temporalidad este estudio no lo aborda.

Desde el curso de formación a directivos 2011, llevada a cabo en la ciudad de Panamá y organizada por la Federación Internacional de Fe y Alegría, el quehacer del directivo/a se puede clasificar en las siguientes dimensiones Pedagógico - didáctico, pedagógico - convivencial, pedagógico - pastoral, comunitario, organizacional y administrativo financiero.

A continuación un breve sentido de las dimensiones.

Dimensión pedagógico-didáctica.-

Se refiere a los procesos de la práctica de aula, de aprendizaje y enseñanza que se brinda en todos los espacios del centro educativo. Reconoce y potencia la necesidad de tener presente la intencionalidad, secuencia y sentido de las planificaciones del centro educativo. Es la expresión del hecho educativo.

Dimensión pedagógico convivencial.-

Se refiere al quehacer diario a nivel de las relaciones que se dan en los espacios y momentos educativos; estudia, analiza, proyecta y favorece encuentros,

personales y sociales de intercambio de saberes. Es el escenario en donde de provocan aprendizajes.

Esta dimensión redescubre la imperiosa necesidad que, solamente en ambientes favorables es posible una educación de calidad.

Dimensión pedagógico pastoral.-

Se refiere al nivel y grado de participación y empoderamiento de los actores de la comunidad educativa.

A manera de aproximación a una explicación más veraz, el movimiento de Fe y Alegría tiene su origen en una acción pastoral, que la podríamos entender como una iniciativa social de promoción y transformación de la realidad. Es decir que, en su sentido amplio, explicita los valores humanos, práctica de derechos, responsabilidades, compromiso, entre otros. Se centra en el ser humano y su desarrollo holístico.

Esta dimensión no contiene lineamientos religiosos doctrinales, ni mucho menos estructuras predeterminadas, se basa en vivencias organizadas y respeto de la relación ser humano consigo mismo, con otro ser humano, con el Ser trascendente y con su entorno.

Dimensión comunitaria.-

Que se refiere a la relación comunidad local-centro educativo-comunidad local. Es decir, el contexto como punto de partida y llegada de la adecuación curricular, para la transformación social.

Dimensión organizacional.-

Se refiere a la propuesta organizativa funcional del centro educativo. Es decir, implica el dinamismo del centro educativo que está en función del propio ritmo del centro y no de estructuras predeterminadas. Exige del centro educativo constante análisis y valoración de su quehacer, pero sobre todo cómo lo está intentando llevar a cabo.

Dimensión administrativa-financiera.-

Se refiere a la administración de recursos económicos, financieros y logísticos que requiere una institución educativa para su normal y cotidiano desarrollo.

Existen algunas tendencias de concebir esta dimensión bajo la propuesta que la educación debe tener herramientas empresariales sin eliminar con esto su sentido humano.

En todo caso la esta dimensión debe contener y dominar elementos de administración como apoyo al objetivo educativo.

Por lo tanto, bajo esta perspectiva la gestión se centra en las tareas por realizar bajo las dimensiones y no funciona sobre premisas antojadizas de la persona de turno. Como menciona (Orbegozo, 1999: 30), la escuela se va transformando en un centro comunitario de producción cultural, de organización de la comunidad, y también en un espacio para enfrentar y resolver solidariamente los problemas que afectan a las comunidades.

La gestión entendida también como retos por conseguir y lograr, aparte de genera ambientes propicios de aprendizaje, en donde los actores se orientan por los valores de una sociedad ideal pero, no como utopía sino como construcción comunitaria.

2.2 Liderazgo

Desde una clara intencionalidad educativa y según lo manifiesta Paulo Freire, líder, pensador y educador latinoamericano, el liderazgo está en función de la consecución de logros grupales y sociales.

“Yo sueño con un país, y con una América Latina donde se organicen muchas marchas, la de los sin tierra, y también la de los que no pueden ir a la escuela, y la marcha de los discriminados, la de los que intentan amar y no pudieron, la marcha de los que intentaron ser y no lo consiguieron”.

Según la Real Academia de la Lengua líder, proviene del inglés “*leader*”, que significa la persona o grupos de personas que guían a los demás.

Como menciona (Pérez, 2003: 50), *“En cada escuela, en cada centro de Fe y Alegría, hay que buscar esta forma diferente de estar en el mundo, (de) generar comunidades de convivencia democrática”*. El liderazgo educacional hunde sus raíces en la acción educativa, en la optimización y promoción de momentos y espacios de aprendizaje.

El liderazgo educacional tiene sus matices propios, ya que detrás de él está el desarrollo de líderes en el resto de la comunidad educativa. Enfocado en el desarrollo y aumento de las capacidades de cada uno de los miembros del centro.

(Borjas, 2003: 20-24) menciona que existen tres claves para el cambio de liderazgo: *la autonomía, la participación y la formación*.

La *autonomía* como la capacidad de decidir y ser consecuente, que tiene la persona; la *participación* como mecanismo para involucrarse en el dinamismo educativo y la *formación* como momento de desarrollo, no circunscrito a un espacio de formación, anulando el aula como estirpe del saber, sino como centro de diálogo, argumentación, confrontación, pero, sobre todo, de investigación y redescubrimiento.

2.2.1 Diferencias entre directivo y líder:

La Real Academia española describe a líder como: *“Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe y orientadora”*.

Duschatzky y Birgin (2001) definen al líder como: *“sujeto de transformación, unido a la idea de exitoso, sustituye al paladín de valores, caballero medieval y al obrero de la tradición socialista”*.

Por lo tanto, líder será la persona que va orientando a un grupo, ejerciendo influencia y convocatoria; en ese escenario el rol del directivo está determinado en la dirección del grupo y del centro educativo.

El directivo está en función del puesto, sus roles establecidos, mientras que, el líder está en función de los seguidores y la causa común. Es conveniente conjugar ambas acepciones para evitar emitir juicios de valor por tal o cual sentido tanto de líder como de gestión.

Tanto la gestión como el liderazgo se orientan al bienestar del grupo como entidad reguladora de su quehacer.

Una de las características del trabajo directivo implica la ética del poder, que en su sentido más amplio representa la capacidad de “hacer” y coordinar que el grupo se involucre en el “hacer”, No involucra mandar, exige hacer e invitar a que la comunidad haga.

A continuación cuadro resumen de las definiciones y dimensiones éticas del líder y liderazgo.

Concepto	Definición	Dimensión ética característica
Líder	Es aquella persona con capacidades reconocidas y valoradas por un grupo de personas	Aquella persona que busca el desarrollo propio de los demás
Liderazgo	Es la capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. La clave radica en cómo influye	Lo que se ejerce en función del desarrollo personal y social
Líder transaccional	Relación de influencia entendida como intercambio, en el que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo	Implica que el líder negocie de tal manera que lo que reciba sea para bienestar de ambos
Líder transformador	Relación de influencia en la que el papel del líder provoca cambios para generar compromiso y adhesión	La característica es que la transformación sea en un mejoramiento continuo de la persona
Líder servidor	Relación de influencia en la que el papel del líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo	La característica sería que el servicio que presta está enfocado en el desarrollo de la persona.

Fuente: Christian Salazar

Elaborado: Christian Salazar

La LOEI vincula al liderazgo en relación con la gestión educativa, art 11, literal p “Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general”. Esto en sentido de complementariedad y corresponsabilidad

2.3 Acepciones al término poder:

Dentro de los diversos tipos de gestión aparece necesariamente el ejercicio de la práctica del poder. El siguiente apartado corresponde a una conferencia

dictada por Fabio Coronado, Hermano de las Escuelas Cristianas, mencionaba que existen varios tipos de poder que se pueden resumir a través de los siguientes prefijos:

PODER PARA: se entiende cuando una persona utiliza el poder para ayudar a otro. En función de colaboración, solidaridad, equidad.

Redescubre otra dimensión del servicio. No es el poder contra alguien o contra algo, es la referencia de justicia y equidad que debe tener el directivo en su práctica del poder.

PODER CON: se refiere al sentido de estar cerca a alguien. El poder está en función de la compañía, de la cercanía.

Todas las implica del ejercicio del poder está acompañada de una fuerte dosis de seguimiento y cercanía; a la persona, personas, grupos, procesos, programas.

PODER CONTRA: es la concepción enfermiza del poder, aquella que se utiliza para oprimir, sacar. No es la ausencia del poder lo que se pretende, sino el excluir en función de los intereses personales, antes que el bien común.

2.4 Los valores y la educación:

Según Chavienato (2007) Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, *“son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión”*.

Se puede decir, según el autor, que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

Maritza Balderrama, en una conferencia interna sobre educación en Fe y Alegría, 2008 manifestó que *“los valores son intrínsecos a las personas, son parte constitutivas de ellas”*; haciendo mención que las personas son valores.

Metodológicamente, la persona es quien introyecta el valor, lo percibe, lo analiza para posteriormente asumirla como propia, es un proceso con ritmo y secuencia particular.

Desde la educación hablar de valores implica hablar de la comunidad educativa

Contextualizando la presente investigación es necesario mostrar dos términos fundamentales a Fe y Alegría, que son Educación Popular y la Promoción Social.

2.5 Capacidades del director

A continuación una propuesta de las capacidades técnicas y humanas que debe tener el directivo/a:

Cuadro resumen de capacidades que debe poseer un directivo

	Habilidades técnicas	Habilidades Humanas
1	Observación y análisis de la realidad	Acercamiento, empatía, capacidad de comunicarse con otros en forma eficaz
2	Capacidad de elaborar planes y programas	Favorecer redes de colaboración
3	Capacidad de definir y negociar acciones	Democratización de la información, creación de vías de acceso para todos
4	Estímulo de logros y aciertos de la institución y rectificación de insuficiencias	Animación y motivación para orientar las acciones del equipo
5	Establecimiento de propuestas curriculares de calidad y evaluación de desempeño del proceso enseñanza aprendizaje	Construcción colectiva
6	Estrategias de formación y reflexión para el centro	Humanización de la institución a través del diálogo y escucha
7	Desarrollo de la capacidad de establecer el consenso y complementariedad	

Fuente: Silvana Gissel, Consultora de la Federación Internacional de Fe y Alegría, Argentina
Elaborado por: Christian Salazar

Con estos antecedentes y desde la práctica educativa se considera que las capacidades que deberían desarrollar los directivos/as en sus tareas diarias o por lo menos contemplarlas en las estrategias de intervención en el centro educativo son: capacidad de escucha, reflexión -acción, trabajo en equipo, construcción colectiva, búsqueda constante y construcción del Bien común

2.6 Educación Popular:

En el marco teórico de la presente investigación es importante contemplar, dentro del análisis, la propuesta de Fe y Alegría que está fundamentada sobre la plataforma de la educación popular de calidad.

Paulo Freire delineó varios de los elementos de la Educación Popular. Sin embargo, comparto lo que desde la Federación Internacional de Fe y Alegría se define “*es un medio para la transformación persona y social de las situaciones de injusticia que sufren hombres y mujeres de América Latina y que marcan su vida y la mirada hacia el futuro*”. (Gyssels, 2008: 17).

Por lo tanto, la Educación Popular, para el presente análisis, se la asumirá en el sentido amplio y profundo de los contextos Latinoamericanos, que incluyen solidaridad, justicia, equidad, participación, transformación personal y comunitaria; pero sobre todo, la intencionalidad de la transformación social.

Desde el pensamiento y la propuesta de Paulo Freire, la Pedagogía de la Educación Popular es un aprendizaje dialógico, que permite a los sujetos describirse a sí mismos y tomar conciencia del mundo que les rodea.

Una pedagogía necesariamente crítica y propositiva, que ayude a superar las prácticas transmisoras, autoritarias y dogmáticas que con frecuencia se ocultan detrás de las buenas intenciones y de los discursos emancipadores. Pedagogía que transforme la Educación y por ende la Sociedad.

De esta manera el gestor y líder conjugan en la cotidianeidad su labor.

“Somos mensajeros de la Fe y al mismo tiempo mensajeros de la alegría. Debemos por lo tanto aspirar a ser Pedagogos en la Educación de la Fe y Pedagogos de la Alegría. Tengo la seguridad de que una Pedagogía de la Alegría convertirá nuestra tarea en un Humanismo profundo y transformador. Utilicemos en nuestros planteles todo instrumento que directa o indirectamente traiga más felicidad a nuestros niños y jóvenes.” José María Vélaz. SJ (Sacerdote Jesuita fundador de Fe y Alegría)

El objetivo de la pedagogía es reflexionar la teoría y la práctica educativa para impulsar acciones concretas de transformación y lograr un modelo congruente que responda, tanto en la teoría como en la práctica, a las intencionalidades y a los contextos.

Hay pedagogía cuando se reflexiona sobre la educación, cuando el “*saber educar*” implícito, se convierte en un “*saber sobre la educación*”, sobre sus cómo, por qué y para qué, cuando se es capaz de hacer teoría de la propia práctica y de explicar la práctica a la luz de su teoría.

Desde la propuesta de Fe y Alegría y conforme al análisis realizado, la Educación Popular es la gestión y el liderazgo de diez dimensiones de la persona, que se deben desarrollar en el quehacer educativo diario.

A continuación las diez dimensiones propuestas por la Federación Internacional de Fe y Alegría.

Concepción de la persona como *Psico Afectiva*.- Consiste en respetar los ritmos personales, procesos psicológicos, afectivos de cada persona. Que favorezca la libertad, autonomía, autoformación, la capacidad de convivir y relacionarse con los demás, ambiente y contexto, que desarrolle la toma de decisiones, relaciones de género, compromiso personal y social. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la Alegría.

Concepción de la persona como *Espiritual*.- Se refiere al desarrollo y formación espiritual. No se limita a determinado adoctrinamiento, ni mucho menos alguna opción religiosa; hunde sus raíces en los demás, la equidad, justicia, lucha por la vida, dignidad, los derechos humanos y respeto del entorno. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía liberadora y espiritual.

Concepción de la persona como *Corporal*.- Se refiere a la correcta prevención y atención de la corporalidad, no limitándola a la vanidad, ni al cuidado excesivo; está en función de cuidar la vida, la propia salud y la de los demás. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la salud, la valoración y el respeto del cuerpo.

Concepción de la persona como *intelectual*.-Se refiere al saber pensar y actuar de modo más adecuado tomando en cuenta como marco de referencia el bien común. Supone utilizar varias opciones para transformar la realidad comprender, construir, reconstruir y destruir estructuras opresoras. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la pregunta y la investigación

Concepción de la persona como ser *Sociopolítico*.- Tanto el diálogo como la participación necesitan de la convivencia que implica: habilidades para optar por el bien común, ciudadanía activa y responsable, resolución y manejo de conflicto, decisiones individuales y en equipo. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía del diálogo y la participación.

Concepción de la persona como ser *productivo*.- Son los espacios que se transforman en productivo. No es un espacio capitalista, sino ecológico, que favorece la generación de productos en contraposición al consumo de los mismos. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía del trabajo y el desarrollo sustentable.

Concepción de la persona como ser *artístico*.- Entendiendo el arte como la lectura y expresión de cualquier tipo de lenguajes, dentro del universo simbólico del medio. No como fin, sino como manera de relacionarse con la realidad. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la expresión y la creatividad.

Concepción de la persona con *identidad*, parte de una cultura.- Que frente a su identidad y autonomía genera sociedad sobre la base del diálogo de saberes, reconocimiento y valoración de sí mismo y de los demás, en construcción colectiva por una sociedad en armonía. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la inculturación, interculturalidad y multiculturalidad.

Concepción de la persona como *ética*.- Se refiere por una parte a la introyección (apropiación personal) de los valores, y por otra, al poder de decisión para incorporarlos en la vida diaria, en el ejercicio de la toma de decisiones. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de los valores.

Dimensión *histórica*.- Se refiere a la autonomía y formación, personal. Al reconocimiento como personas en comunidad con pasado, presente y futuro. Recupera el proceso histórico como elemento de reflexión y proyección futura. A esta dimensión le corresponde la Pedagogía de la identidad y de la esperanza –

2.7 Promoción Social

El complemento a la Educación Popular, desde esta conceptualización amplia es el de la Promoción Social. Para Fe y Alegría ambos términos son sinónimos, complementarios y se asocian los unos con los otros. (Gyssels, 2008, p 17).

“una transformación social no es solamente incluir a esta sociedad que se expresa y se define en forma injusta, sino que es poder pensar una sociedad diferente con otros vínculos sociales, con un sentido de igualdad y justicia... con buenas posibilidades de desarrollar un proyecto personal y colectivo”.

2.8 Explicaciones a la terminología utilizada

Como es de conocimiento público el 31 de marzo de 2011 se aprobó la Ley Orgánica de Educación Intercultural, LOEI (2011), que contextualiza en el ámbito educativo disposiciones y reglamentaciones de la Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008). Por lo tanto, obligó a readecuar alguna terminología utilizada por el centro educativo mientras se construía la investigación. Adicionalmente, hasta la fecha de presentación de esta investigación, noviembre de 2011, todavía no está aprobada la reglamentación de la LOEI que provocará nuevas actualizaciones.

La educación Básica se oferta desde el primero de básica hasta el décimo de básica,

La Educación de Bachillerato se oferta desde el primero de bachillerato hasta el tercero de bachillerato. Diez años para educación básica y tres años para bachillerato.

Sin embargo, es posible que en el apartado de la tabulación se mencione escuela y colegio que era la anterior denominación, contemplando la escuela de primer grado hasta sexto grado, y colegio desde primer curso hasta sexto curso. Seis años para educación primaria y seis años para educación secundaria.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

En este apartado se describe la población investigada y generalidades del centro educativo.

La Unidad Educativa Emaús de Fe y Alegría está ubicada en la provincia de Pichincha, Quito, sector Pio XII, Calles: Juan Vizúete S 6-515 y Cajiao; pertenece a la red de centros educativos Fisco-misionales de Fe y Alegría, Ecuador, y está regentado por la Comunidad de Hermanas Pasionistas.

El centro educativo funciona desde el año 1975.

Funciona en la jornada matutina, en horario de 07:30 hasta 12:45 de primero a séptimo año y de 07:30 a 13:00 de octavo año hasta tercero de bachillerato, cuenta con aproximadamente 1250 estudiantes por año lectivo.

El centro educativo fue seleccionado bajo los siguientes criterios y lineamientos propuestos por la Dirección Regional Centro de Fe y Alegría, cambio de dirección en el año 2009, aparentes tensiones entre las autoridades y algunas familias; adicionalmente, por el número de familias y estudiantes;

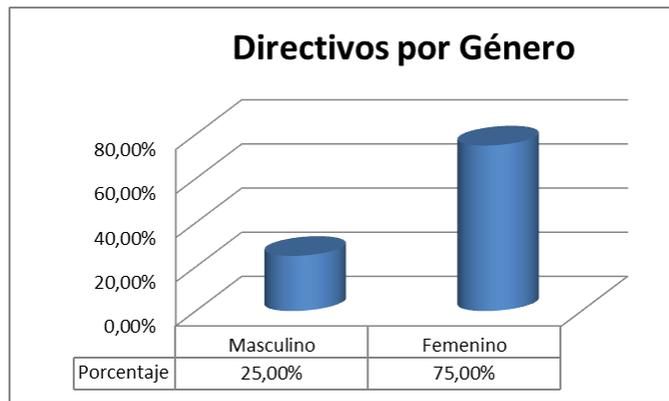
Personal directivo por sexo.-

Tabla 1 Clasificación de directivos por sexo

Directivos		
Sexo	Frecuencia	%
Masculino	1	25.00%
Femenino	3	75.00%
Total	4	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

El personal Directivo está conformado por cuatro personas, la Rectora, Vicerrectora, Coordinadora Académica de Básica e Inspector.



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

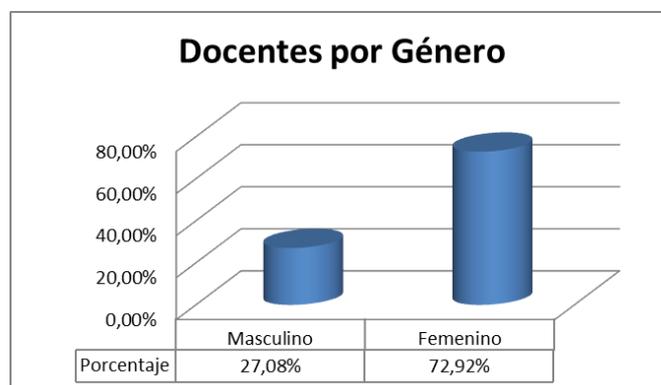
Como se puede apreciar en el gráfico, mayoritariamente el grupo que prevalece es el de las mujeres. Frente al enfoque de igualdad de género y sobre todo, por las tendencias educativas actuales es conveniente que, las autoridades competentes destinen tiempo de reflexión, en el diseño de perfiles de los responsables del centro educativo y sobre todo de temporalidad de permanencia. Las políticas estatales educativas desde la ley vigente de educación tienen definiciones claras sobre esta temática.

Personal docente por sexo.-

Tabla 2 Clasificación del Equipo Directivos por sexo

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	13	27.08%
Femenino	35	72.92%
Total	48	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

Tanto la tendencia de las autoridades como del cuerpo docente es femenino. Esta tendencia implicará características del rol femenino en el grupo y por lo tanto, generará la necesidad de abordarlo bajo esa premisa. El personal Docente está conformado por 13 hombres y 35 mujeres. Dentro de esta población también está considerado el personal Directivo. Es decir, casi las tres cuartas partes del personal docente es femenino, esto contiene varias implicaciones para ser analizadas bajo el enfoque de género e involucrará futuras investigaciones, discusiones, análisis y reflexiones desde estructuras educativas machistas y valoración de la profesión docente.

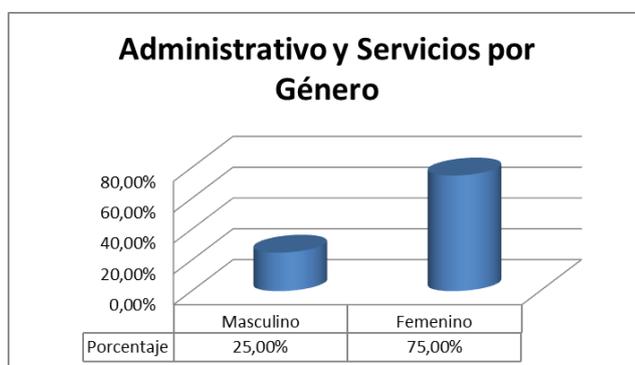
Según el número de docentes, el Equipo Directivo podría estar organizado desde otra perspectiva o en base a otros perfiles incorporando un porcentaje mínimo del total de docentes masculinos y femeninos, ya que en cambio la población estudiantil el 50% son hombres y el 50% mujeres. Esto exige que la propuesta educativa incorpore nuevas estrategias de atención de género en función de potenciar la educación en convivencia. Según observaciones y conversaciones informales realizadas con docentes del centro educativo se percibe que este porcentaje es parecido en las 80 obras educativas de Fe y Alegría, Ecuador,

Personal administrativo y de servicio por sexo.-

Tabla 3 Clasificación del personal administrativo y de servicio por sexo

Sexo	F	%
Masculino	1	25.00%
Femenino	3	75.00%
Total	4	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

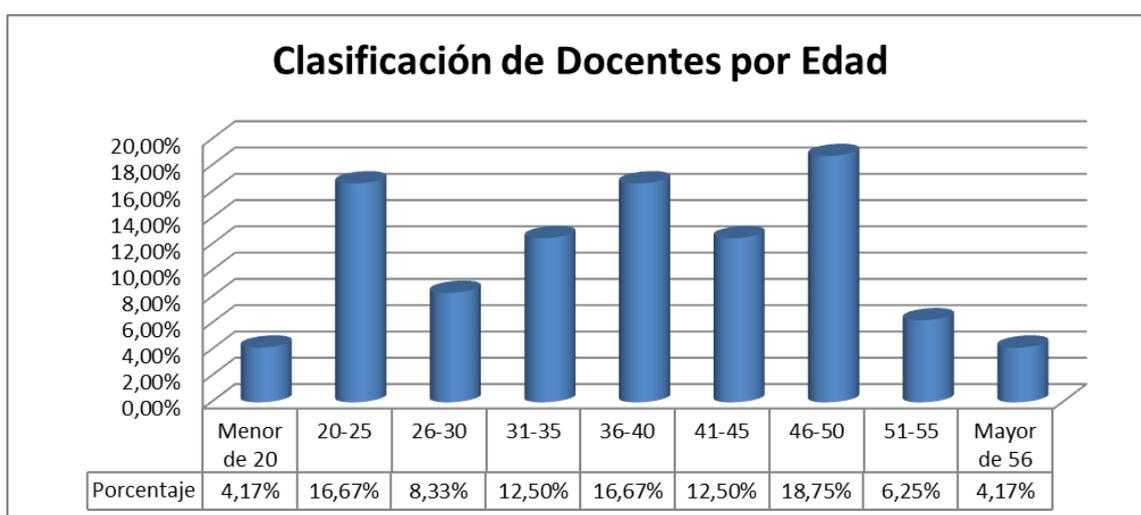
Como se puede apreciar es reiterativa la tendencia mayoritaria de la presencia femenina en el centro educativo. Es conveniente que el centro educativo reflexione sobre las implicaciones de este enfoque en toda Fe y Alegría Ecuador.

Personal directivo y docente por edad.-

Tabla 4 Clasificación de docentes por edad

Rango en años	Frecuencia	%
Menor de 20	2	4.17%
20-25	8	16.67%
26-30	4	8.33%
31-35	6	12.50%
36-40	8	16.67%
41-45	6	12.50%
46-50	9	18.75%
51-55	3	6.25%
Mayor de 56	2	4.17%
Total	48	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

Como se puede percibir, nueve docentes pertenecen a la edad comprendida entre los 46 y 50 años, correspondiente al 18.79%, ocho docentes están en el rango de 36 a 40 años, 16.67% y otros ocho docentes pertenecen al rango de 20 y 25 años que corresponde al 16,67%.

Existen dos docentes con edades menores a 20 años y dos con mayores de 56 años.

Se percibe que el grupo de docentes es un grupo cuya cercanía etaria podría marcar una mejor proximidad y relación con la población juvenil e infantil del centro educativo. Adicionalmente, se podría proyectar dicha relación con las familias y representantes de los estudiantes. Sin embargo, existe un grupo pequeño de docentes cuya edad etaria, menor de 20 años y mayor de 56 años podría generar confusión con la población estudiantil por cercanía excesiva y lejanía de edad. En este sentido la gestión y liderazgo del directivo debe favorecer la armonía del clima escolar.

Convendría analizar que aproximadamente el 10 % de los docentes, con más de 51 años en función de su quehacer y la estrategia de socialización de su práctica educativa en procesos de inducción y re inducción hacia los docentes más jóvenes.

Por otra parte se puede percibir que el centro educativo desarrolla estrategias eficaces para incorporar colaboradores jóvenes a sus filas. Sin embargo, es fundamental que el centro educativo analice y proyecte a futuro la carrera docente, y los roles y funciones de su personal, ya que como se observa en la tabla de titulación del personal docente existe un alto índice de docentes que no han terminado sus estudios y esta variable atenta a los procesos educativos.

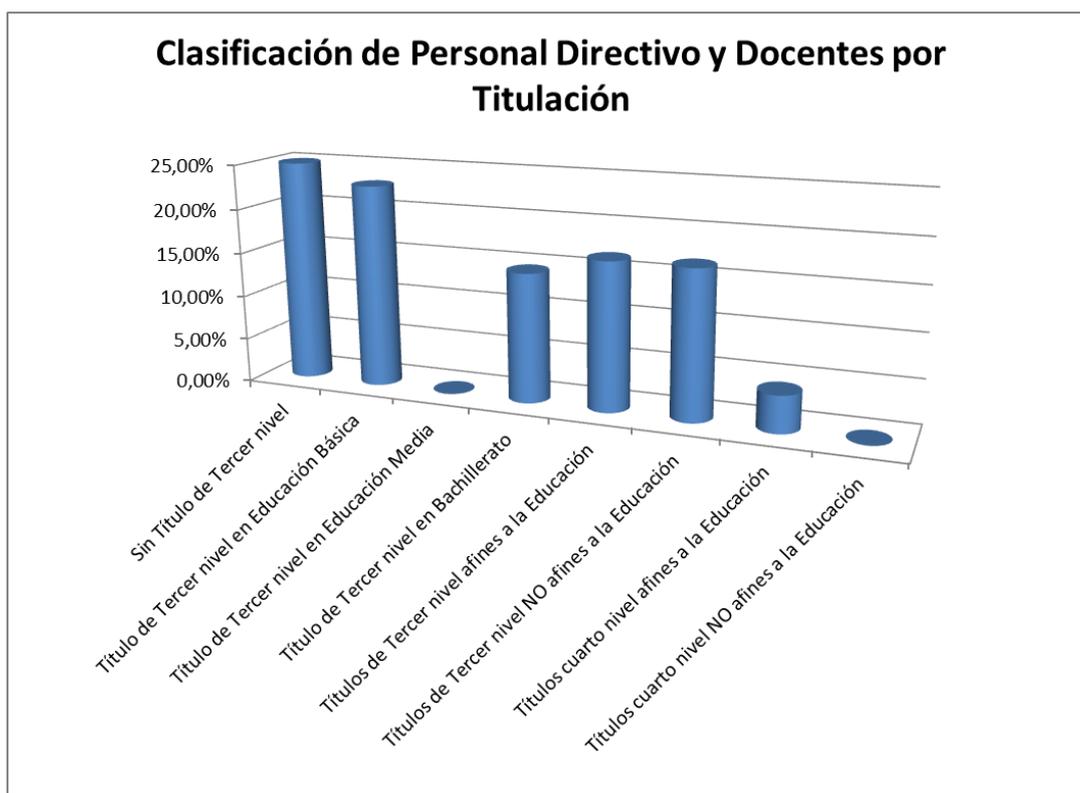
Personal docente y directivo por titulación.-

Tabla 5 Clasificación de personal directivo y docentes por titulación

Profesión	Frecuencia	%
Sin Título de Tercer nivel	12	25.00%
Título de Tercer nivel en Educación Básica	11	22.92%
Título de Tercer nivel en Educación Media	0	0.00%
Título de Tercer nivel en Bachillerato	7	14.58%
Títulos de Tercer nivel afines a la Educación	8	16.67%
Títulos de Tercer nivel NO afines a la Educación	8	16.67%
Títulos cuarto nivel afines a la Educación	2	4.17%
Títulos cuarto nivel NO afines a la Educación	0	0.00%
Total	48	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús

Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

De los 48 docentes y directivos, 12 no tienen título de tercer nivel o están cursando el tercer nivel con el 25%, 11 docentes cuentan con Titulación de Educación Básica, 23 %, ocho docentes cuentan con titulación no afín a la educación, el 16.7%.

Se percibiría que una de las líneas de acción podría estar dirigida hacia el fortalecimiento de la profesionalización docente en la obtención del título de tercer nivel. No está considerado el cruce de variables etarias y de género en el nivel de profesionalización docente lo que hubiese marcado una pauta más específica para la definición de políticas con respecto al tema; igualmente, esta proyección se podría realizar a nivel de la totalidad de los centros de Fe y Alegría Ecuador.

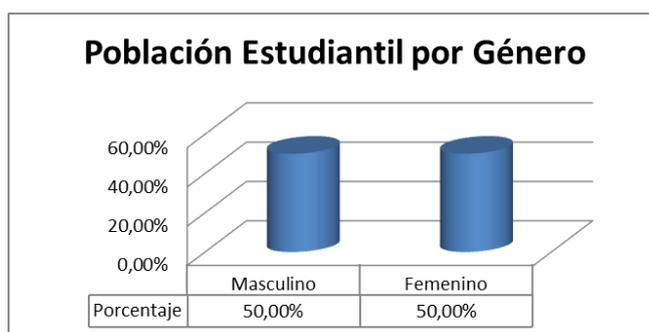
Es conveniente que el centro educativo consolide un programa de profesionalización docente para que de manera sistemática los docentes adquieran titulación de tercer y cuarto nivel como fundamento de la mejora de la calidad educativa de la Unidad Educativa Emaús, adicionalmente de vincular la respuesta a los requerimientos de la normativa vigente de la LOEI.

Población estudiantil por sexo

Tabla 6 Clasificación de población estudiantil por sexo

Sexo	F	%
Masculino	614	50.00%
Femenino	614	50.00%
Total	1228	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

Según los datos suministrados por las autoridades del centro educativo, el número de estudiantes masculinos coincide con el de femeninos; dando un total de 1228 estudiantes matriculados para el año lectivo 2010-2011.

Por una parte, muestra un nivel de accesibilidad de género, pero por otra, una necesidad de incorporar al centro educativo estrategias de gestión en el clima escolar.

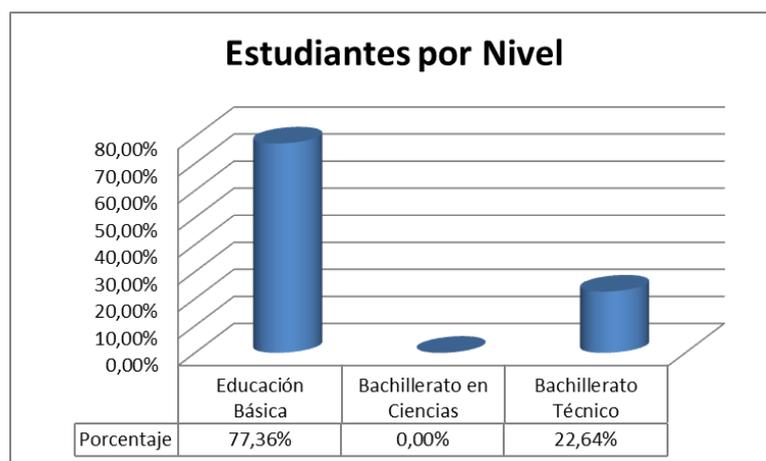
Población estudiantil por especificidad*.-

Tabla 7 Clasificación de Estudiantes por Especificidad

Especialidad	Frecuencia	%
Educación Básica	950	77.36%
Bachillerato en Ciencias	0	0.00%
Bachillerato Técnico	278	22.64%
Total	1228	100.00%

Fuente: Secretaría de la UE Emaús
Elaborado: Christian Salazar

* Se considera la Educación Básica desde primero hasta décimo de básica y el bachillerato desde primero hasta tercero.



Fuente: Secretaría de la UE Emaús
 Elaborado: Christian Salazar

Según las consideraciones del numeral 2.9, se mencionó, que aunque la investigación estuvo dirigida hacia primaria y secundaria, se procura contextualizarse a la nueva normativa. Contando con 950 estudiantes en Educación Básica y 278 en Bachillerato. Por lo que, la población y demanda mayoritaria de atención se ubica en la Educación Inicial y Básica.

Por tal motivo, de la misma manera existe mayor distribución de docentes en primaria.

Según varios actores educativos supieron manifestar que la Unidad Educativa, aunque ha disminuido el número de estudiantes siempre tiene aceptación en el barrio.

No se extrapolaron los datos de titulación de docentes y nivel en donde imparten clases; convendría realizar dicho ejercicio para identificar los niveles en lo que están atendiendo los docentes sin titulación y sobre todo, la estrategia que está implementando el centro educativo para atender dicha falencia.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

El objetivo de los instrumentos de investigación utilizados, estuvo en función de recoger información acerca del estilo de gestión del liderazgo y valores de la unidad educativa Emaús de Fe y Alegría.

Tres instrumentos fueron los utilizados en la presente investigación: encuestas, entrevistas estructuradas, conversaciones informales y observación directa.

La encuesta dirigida hacia autoridades procura realizar una aproximación hacia la realidad organizativa, convivencial, administrativa, gestión, valores y pedagógica del centro educativo.

El instrumento utilizado para los docentes fue una aproximación de las 55 declaraciones del Inventario de Situaciones de Enseñanza y pretende realizar un acercamiento a las apreciaciones con respecto a la gestión, liderazgo y valores de las autoridades de turno; y referente a la investigación, didáctica e innovación pedagógicas de la práctica educativa; se adiciona la variable de las familias o representantes.

De los estudiantes se recabó sus opiniones con respecto a la administración, gestión y liderazgo en valores de las autoridades del centro educativo; además, de aspectos didácticas, pedagógicos y de clima escolar del desenvolvimiento de sus profesores/as en clase.

Con las familias y/o representantes se organizó una encuesta que procuró aproximar sus percepciones en relación a la administración, gestión y valores de las autoridades y sus opiniones en relación al proceso de enseñanza y aprendizaje que desarrollan los docentes del centro educativo.

La base de las encuestas y entrevistas, salvo la dirigida hacia la familia, fue propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja, en sus guía de proyecto de grado uno y proyecto de grado dos.

Las encuestas se organizaron de la siguiente manera:

Destinatarios	Números de Preguntas	Estructura del instrumento	Tipo de preguntas	Número de Aplicaciones
Directivos	14	Informativo Organizativo Liderazgo Gestión Pedagógico	Opción Múltiple y cerradas	3 directivos 6 consejo técnico
Docentes	16	Informativo Liderazgo y Gestión	Opción Múltiple	25 docentes

Estudiantes	14	Informativo Liderazgo Gestión	Opción Múltiple	30 décimo 30 tercero bachillerato
Familias	14	Informativo Liderazgo Valores	Opinión	30

Fuente: Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa Emaús, de la Ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011.
Elaborado: Christian Salazar

Las encuestas se complementan con las entrevistas, que están organizadas de la siguiente manera:

Cuadro resumen de la organización de las entrevistas realizadas

Destinatarios	Números de Preguntas	Estructura del instrumento	Tipo de preguntas
Directivos	8	Organizativo Liderazgo Gestión	Opinión

Fuente: Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa Emaús, de la Ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011.
Elaborado: Christian Salazar

Paralelamente a la aplicación de encuestas y entrevistas se recopilan y observan fuentes bibliográficas internas a Fe y Alegría y al Centro Educativo, material propuesto por la Federación Internacional de Fe y Alegría, Fe y Alegría, Ecuador y documentación de la Unidad Educativa Emaús como su PEI y Código de convivencia que se anexarán al final.

Adicionalmente, a este procedimiento se realizaron visitas y reuniones frecuentes e informales a la Dirección Nacional de Fe y Alegría, Dirección Regional de Fe y Alegría y al centro educativo.

3.3 Método y procedimiento

Con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación acerca de la “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”, se utilizó el método Descriptivo y Exploratorio.

El descriptivo, cuya implementación permitió demostrar la orientación metodológica del objeto de investigación en función de las tendencias de los grupos encuestados.

El exploratorio, que complementó la descripción y sirvió para interpretar y orientar el análisis de lo observado.

El procedimiento que se realizó con la población seleccionada fue el siguiente: en primer lugar se logró un acercamiento con las autoridades de la Regional Pichincha de Fe y Alegría, que es la encargada de la administración educativa del centro y de la Oficina Nacional de Fe y Alegría.

Frente a la iniciativa y carácter de la presente investigación se define que el centro seleccionado sea la Unidad Educativa Emaús de Fe y Alegría, Ecuador.

Se procedió a convenir una entrevista con las autoridades de la Unidad Educativa Emaús, para explicar las implicaciones, alcances, instrumentos y detalles de la investigación. Posteriormente, se organiza la aplicación de la investigación en acuerdos con los docentes y participantes de los instrumentos, fechas y horarios.

Dentro del trabajo de campo se recopiló fuentes bibliográficas internas del centro educativo, documentación propia de la Unidad Educativa Emaús: PEI, Código de convivencia, centros de participación y ciudadanía estudiantil.

Una vez aplicado los instrumentos y consolidada la documentación del centro educativo se procedió al procesamiento de información.

A cada participante de esta investigación se aplicó el cuestionario en uno de los ambientes que propuso el centro educativo.

Los directivos y consejo técnico participaron directamente, para la selección de docentes, estudiantes, se realizó según orientaciones de la guía y al azar, para que todos tengan la oportunidad de participar.

Para las madres y padres de familia, se utilizó un espacio del centro educativo llamado “escuelas de familia”, para aplicar el instrumento, quienes participaron fueron los representantes de décimo de básica y tercero de bachillerato.

4. RESULTADOS

Durante las primeras semanas del mes de noviembre del 2010, se procedió al acercamiento con las autoridades de la Regional Pichincha de Fe y Alegría y del centro educativo.

Paralelamente a la aprobación formal del consentimiento de la investigación, se mantuvo encuentros y reuniones informales con los sujetos de la investigación, para socializar la organización y estructura del instrumento diseñado.

Además, para prever algunas situaciones logísticas como por ejemplo acordar días y horas para la aplicación, reconocer que existían algunas madres y padres de familia que no sabían leer ni escribir y esto ameritaba otro tipo de tratamiento para la aplicación del instrumento, manejar el número exacto de participantes, entre otros detalles.

Las visitas previas al centro educativo redujo el clima de ansiedad de la aplicación de los instrumentos, a través de reuniones no formales de socialización de la estructura del instrumento, de los fines y propósitos del mismo. Este ambiente favoreció el nivel de confianza entre los representantes de los estudiantes y los colegiales.

Cabe señalar que fue significativo a esta investigación, el aporte y colaboración de la religiosa encargada de la vice rectoría en temas logísticos y de generar un clima acogedor para la aplicación de instrumentos.

4.1 Diagnóstico

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

Existen algunos documentos institucionales en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

La unidad educativa Emaús desde el 2009 está inserta en la programación nacional de Fe y Alegría, que pretendía construir el Proyecto Educativo Institucional desde la propuesta del Ministerio de Educación Ecuatoriano. Es decir, desde los componentes: Diagnóstico, Identidad, Gestión (Códigos de convivencia), Curricular,

Proyecto de Aula. Cabe indicar que para Fe y Alegría se asumió los códigos de convivencia como algo por reforzar lo que se constituyó un componente aparte. Sin embargo, para efectos de aprobación se incorporó al componente de Gestión.

Posteriormente, con la construcción del PEI, la disposición de Fe y Alegría, Ecuador fue la de construir a partir de los nudos críticos o de las debilidades del FODA un instrumento propuesto desde la Federación Internacional de Fe y Alegría, llamado Plan de Mejora.

La matriz del plan de mejora, recupera la problemática jerarquizada del diagnóstico del PEI y la coloca como orientación hacia los próximos cuatro o cinco años propendiendo la construcción comunitaria de la respuesta a dicha problemática.

La matriz del plan de mejora consta de dos sub matrices: la primera sub matriz contiene: problema central, objetivo estratégico, objetivo operativo, indicadores de gestión y de logro, macro actividades y sub actividades. La segunda sub matriz desglosa las actividades, recursos, responsables y cronograma. La segunda sub matriz se lo entendió como el POA del centro educativo.

La unidad educativa Emaús, tuvo algunos inconvenientes para construir el PEI, por situaciones diversas, seguimiento, acompañamiento, cambio de equipos promotores del centro, por lo que, el plazo lo tiene pendiente 2009, 2010. Durante el 2011 estaba prevista su finalización. Sin embargo, por varios motivos no se lo culminó. Su construcción ha sido paralizada hasta la fecha de cierre de este estudio, finales 2011. El centro educativo presenta serios problemas en la finalización del PEI.

Posteriormente en la matriz del FODA se colocarán las fortalezas y debilidades a nivel de liderazgo y valores que afectaron a este proceso.

Durante el 2010, el centro dio respuesta a la problemática convivencial, construyó su código de convivencia. En el 2011 lo está aplicando con resultados interesantes.

Otro elemento pertinente al liderazgo y valores son los centros de convivencia y ciudadanía estudiantil,

4.1.1.1 El manual de organización

El centro educativo no cuenta con manual de organización, ni de roles y funciones propio de la institución.

Desde la Dirección Nacional de Fe y Alegría existen lineamientos, orientaciones y procedimientos no formalizados con respecto a la estructura básica del centro educativo y la relación educativa y administrativa, que debe conservar con la oficina de Fe y Alegría,

4.1.1.2 El código de ética

La Unidad Educativa Emaús no cuenta con el código de ética. No lo perciben como necesario, en lugar de ella, manifiestan que cuentan con el código de convivencia, ya que por decreto ministerial número 182 emitido el 22 de mayo de 2007; se especifica que *“los planteles educativos fiscales y particulares del país deben institucionalizar el código de convivencia, como instrumento para mejorar las relaciones de todos y todas los miembros de la comunidad educativo”*.

Según explicación y práctica educativa, el código de convivencia tiene la intencionalidad de favorecer las relaciones desde un enfoque de acuerdos y compromisos suprimiendo la verticalidad y sanción que contemplaba el reglamento interno. Sin embargo, este sentido todavía no ha calado en los centros educativos y según algunas conversaciones con miembros de la comunidad educativa, incluyendo autoridades, todavía existe resistencia al cambio en miembros de la comunidad. Pese a esto se reconoce que el tema de las relaciones es algo pendiente por trabajarlo a profundidad. Según el documento físico se resalta dos criterios fundamentales de construcción y aplicación.

Participación.- La elaboración del código de convivencia fue realizada de manera democrática, activa y participativa, donde hubo participación de los directivos, docentes, padres, madres de familia y/o representantes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, para esto se realizaron asambleas en las que se escucharon las opiniones de los distintos actores mencionados anteriormente, se siguió la metodología sugerida por Fe y Alegría donde se trabajó la sensibilización, el ideal de la institución, problemas que impiden la realización del ideal, priorización de problemas, análisis de causa y efecto, concluyendo con los compromisos y

consecuencias, todo esto sujeto a una evaluación y mejoramiento del documento en caso de ser necesario.

Enfoque en Derechos Humanos.- El código de convivencia está sujeto a los derechos del niño, niña y adolescentes y lógicamente su enfoque principal está centralizado en los derechos humanos. Dichos derechos son la fuente principal para el proceso de construcción de códigos, no basta saber para qué son y para que sirvan, se trata de ponerlos practica en la vida diaria.

Los derechos humanos son inherentes a nuestra naturaleza y sin los cuales no podemos vivir como personas, nos permiten poner en práctica nuestras cualidades humanas, nuestra inteligencia y talento para satisfacer nuestras necesidades

La construcción de los códigos de convivencia va marcada por el derecho, el deber y la responsabilidad, tanto de personal docente, de servicio, administrativo, madres, padres de familia y por supuesto estudiantes.

Las aulas del centro educativo, se convierten, de ser necesario, en espacios de resolución de conflictos.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

La unidad educativa Emaús no cuenta con plan estratégico propio del centro, sino, que su propuesta se inserta en la planificación estratégica de Fe y Alegría, Ecuador; que propone cinco objetivos estratégicos. Mejorar la calidad de la educación popular, Favorecer la promoción social comunitaria, dinamizar la acción pública e incidencia política, fortalecer la gestión institucional humana y humanizadora, Ampliar los horizontes de trabajo. (Fe y Alegría, Ecuador, 2010, p 4)

Operativamente el centro educativo desarrollo cinco procesos: formación y conformación de Equipos Directivos, Lectura y Expresión, Pensamiento Lógico-Matemático, Pastoral y Orientación Educativa.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual

La unidad educativa Emaús cuenta con su POA, como proceso dentro el Proyecto Educativo Institucional.

Este instrumento de planificación aunque su temporalidad es anual, se lo construye cada trimestre y en él se registran las actividades mensuales, que el centro educativo va a realizar y que por su complejidad y cobertura involucran los esfuerzos de toda la comunidad educativa.

Las actividades registradas en el POA tienen carácter mayoritariamente celebrativo religioso como son, las fiestas incorporadas en el calendario ecuatoriano Navidad, Año Nuevo, Semana Santa, Pentecostés, día de todos los santos, día del fundador de la comunidad, entre otros. Esto se puede explicar porque una comunidad religiosa anima el centro educativo. Se observan otro tipo de celebraciones anuales, como son las patrias que han sido otra línea que ha incorporado las políticas públicas educativas, día del Escudo Nacional, la Bandera, fundaciones de ciudades, cantones, entre otras. Según se puede observar anualmente se planifica una sola actividad fuerte de desarrollo de conocimiento como la semana de la casa abierta, existiendo varias iniciativas puntuales pequeñas de concursos de ortografía, matemática, ajedrez, etc.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional - PEI

Como se mencionó anteriormente, el Centro Educativo Emaús, está estancado en el en proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional. Cabe señalar que frente al requerimiento de las autoridades estatales el Centro Educativo opta por presentar versiones anteriormente aprobadas y construidas o actualizadas por un número pequeño de docentes con la aprobación y validación de la autoridad del centro.

Sin embargo y según conversaciones informales mantenidas con algunos docentes, estudiantes y representantes de las familias, no conocen el Proyecto Educativo Institucional, ni el nivel de involucramiento de cada uno de ellos.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otros instrumentos de planificación

Reglamento Interno.- A la actualidad el centro educativo no cuenta con el Reglamento Interno.

Plan de mejora.- Se incluye en este apartado la conceptualización del Plan de Mejora, como instrumento adicional de planificación que propone la Federación Internacional Fe y Alegría.

El Plan de Mejora busca concretizar la operatividad de la problemática del centro educativo, jerarquizándola y ejecutando líneas de mejora que atiendan el problema asumido desde el centro educativo. Es decir, de las debilidades encontradas, se reflexiona y jerarquiza para diseñar un proceso que las resuelva.

El plan de mejora de la unidad educativa Emaús también está en construcción.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

A continuación se detallan elementos constitutivos de la estructura organizativa de la Unidad Educativa Emaús, de la ciudad de Quito, de Fe y Alegría.

4.1.2.1 Misión y Visión

A continuación la propuesta de la Unidad Educativa Emaús de Fe y Alegría, con respecto a la visión y misión, extraída desde el Proyecto Educativo Institucional.

Visión: La Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, define su visión:

“Institución de formación popular, integral, cristiana y liberadora comprometida con la niñez y juventud, garantizará una Educación de calidad acorde con los avances tecnológicos y científicos. Permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa sean artífices de la transformación de la sociedad”.

Misión: La Unidad Educativa “EMAÚS”, como parte del movimiento de formación integral y promoción social Fe y Alegría:

“Fe y Alegría está al servicio de niños, niñas y jóvenes de sectores menos favorecido, a través del diseño y ejecución de programas educativos que garantizan la formación académica, social cultural cristiana de los miembros de la Comunidad Educativa, promoviendo en ellos el desarrollo protagónico, proyectado a la Transformación de la sociedad”.

Como anexo a la misión del centro educativo, su PEI, acota que el servicio formativo que imparte esté en “conformidad con las leyes, planes y programas del estado ecuatoriano”. Detalla que sus métodos de enseñanza - aprendizaje estén basados en la propuesta “experimental, crítica, dinámicos y creativos” procurando que sus estudiantes resuelvan situaciones y problemas académicos de la cotidianidad.

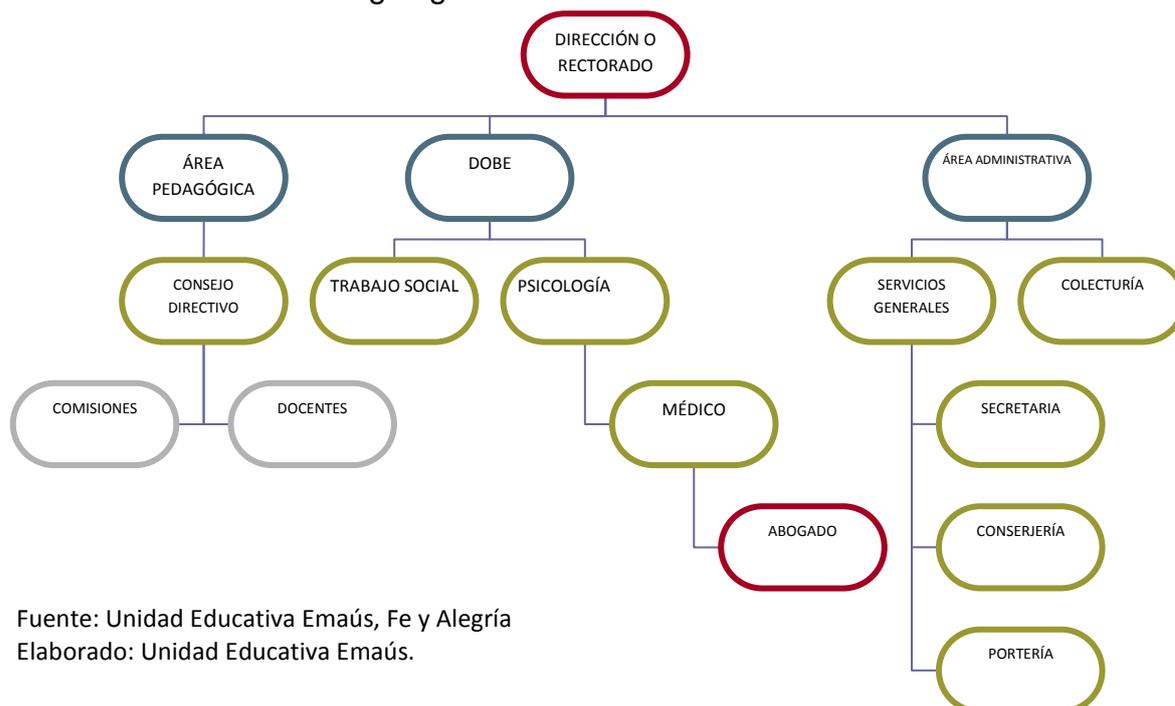
De las observaciones realizadas y de los instrumentos aplicados en esta investigación, se puede constatar que existe una ruptura entre el discurso y la praxis.

Mientras las disertaciones provocan una mirada óptima de la realidad educativa la cotidianidad en cambio muestra otras cosas. La ideología del centro educativo debe poseer la capacidad de poder reconocerse en la práctica de aula de los docente, la gestión y administración en valores del directivo y en la medida en que el centro educativo provoque cambios significativos en su entorno, caso contrario, se percibirá un sentido vacío del quehacer educativo.

4.1.2.2 Organigrama institucional

El centro educativo cuenta con un organigrama establecido, que se menciona en el PEI. Sin embargo, existe documentos explicativos en donde consta los perfiles de los docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes. En otro apartado se menciona los roles y funciones de cada uno de los actores del centro educativo

A continuación el organigrama de la institución



Fuente: Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Unidad Educativa Emaús.

El organigrama del centro educativo no refleja la estructura operativa del dinamismo que se comenta y genera desde su práctica educativa, ya que no se puntualiza y visualiza las diversas áreas y comisiones existentes, además de la vinculación con las familias, comunidad y estudiantes.

4.1.2.3 Funciones por área y departamentos

Como se mencionó en apartados anteriores no existen manuales de funciones escritas, sino, más bien el centro educativo se organiza en función de las situaciones coyunturales dispuestas por las autoridades educativas correspondientes del centro u orientadas por la Dirección Nacional de Fe y Alegría, Ecuador a la que pertenece.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

En esta dimensión se podría categorizar el quehacer del centro educativo en relación a la planificación micro curricular. Como se manifestó anteriormente el centro no dispone de documentación que respalde y sustente la claridad de los procesos académicos y de verificación de logros. Más bien el accionar de esta dimensión se limita a gestionar y constatar el cumplimiento del currículo y elaborar insumos coyunturales para la autoridad.

La dimensión pedagógica curricular y de valores se relaciona con la dimensión pedagógica-didáctica. Aquella que identifica claramente las metas, logros y metodología del proceso de enseñanza aprendizaje en el centro educativo, contextualizándolo a la realidad de los estudiantes.

En esta dimensión se explicita en aula, la intencionalidad del centro educativo.

De los datos e insumos recabados y que corresponden al Proyecto Educativo Institucional del 2006, el centro educativo manifiesta que cuenta con un “*modelo pedagógico de Educación Popular*” con cinco características fundamentales, “*educación popular como proyecto histórico de liberación; socialmente determinada y personalmente integradora, que asuma los valores, los modos y las éticas de la participación social, que promueva la desconcentración de la autoridad y la búsqueda de la responsabilidad compartida*”. (PEI, EMAÚS, 2006:12),

Adicionalmente, comparten otro tipo de insumos como los perfiles de los estudiantes, docentes, pero existe una confusión en delimitar el modelo.

Al inicio de este estudio la propuesta curricular todavía se enmarcaba en la *“Reforma Curricular consensuada de 1996”*, y estaba iniciando en el año lectivo 2010 – 2011, con la implementación de la *“Actualización y fortalecimiento curricular”*. Con la aprobación de la LOEI (2011) se consolidará y *“aplicará obligatoriamente un currículo nacional... En relación a la diversidad cultural y lingüística, se aplicará en los idiomas oficiales de las diversas nacionalidades del Ecuador. El currículo se complementa de acuerdo a las especificidades culturales y peculiares propias de las diversas instituciones educativas”* (LOEI, 2011: Art 6, literal g)

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa operacional y de valores se relaciona con la dimensión organizacional. Es decir, una construcción dinámica, sistémica, real y funcionalidad del centro educativo, generando sinergias que provoquen momentos de aprendizaje individuales y comunitarios en el centro educativo.

Una organización que esté en función y consecución de metas claras, pero sobre todo, centrada en la práctica de valores y búsqueda continua de coherencia entre lo que “quiero hacer” y el “cómo lo quiero lograr”.

Esta dimensión organiza el quehacer educativo.

4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores

Según la información obtenida la administración financiera del centro educativo es organizada y centralizada por la Dirección Nacional de Fe y Alegría, Ecuador. Con la aprobación de los procesos desconcentrados del Ministerio de Educación, el Centro Educativo ahora está conformando un Circuito Educativo que cubre el costo de los servicios básicos, rubro para mantenimiento preventivo y equipamiento del Centro Educativo.

Esto conlleva disposiciones, adecuaciones y procedimientos administrativos que se los está incorporando.

Existieron intentos de funcionamiento a través de presupuestos anuales. Sin embargo, están consolidando procesos y procedimientos.

Como el Centro Educativo es Fisco-Misional la Colecturía se encarga de la emisión y distribución de las notas de depósito de la pensión a los estudiantes y de receptor valores o suministros solicitados a los estudiantes.

Esta dimensión se convierte en el área de apoyo y soporte para el funcionamiento del centro educativo.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

En esta dimensión se podría considerar la calidad de las relaciones existentes entre los actores educativos, principalmente, aquellos vinculados estrechamente al hecho educativo, autoridades, docentes y estudiantes. De los datos recabados no existen evidencias suficientes para abordar esta temática, salvo los instrumentos aplicados en esta investigación que muestran un discurso sobre la necesidad de la generación de un ambiente óptimo para favorecer los procesos de enseñanza – aprendizaje.

La dimensión comunitaria y valores, se relaciona con la dimensión comunitaria y pastoral abordada en el marco teórico de esta investigación, identifica el mayor de los procesos transversales de la educación que es, el desarrollo personal de las personas, en el marco del desarrollo social o comunitario.

La dimensión comunitaria y de valores, integra y favorece el desarrollo de un clima óptimo de aprendizaje orientado hacia el bien común.

La dimensión comunitaria también se refiere al estilo de gobierno de la institución educativa, en este caso también de Fe y Alegría, Ecuador. Leonardo Izurieta manifiesta que “*existen dos tipos de gobierno, el taylorista fragmentado y el integrador que nace como respuesta a la sociedad del conocimiento*”. El segundo modelo correspondería al necesario para generar una sociedad del conocimiento (innovación, creatividad, libertad de elección y de pensamiento) pero sobre todo para generar talento humano en el país. (Izurieta, 2011:60).

4.1.3 Análisis FODA

Dentro de la investigación se pudo conversar con la licenciada Cecilia Heredia, funcionaria de Fe y Alegría, en ese centro educativo quien manifestó sus comentarios con respecto a la situación en la que se encontraba el centro educativo.

- El centro educativo tuvo cambio de autoridades en el 2007-2008 por lo que resultó difícil construir el PEI.
- Existe una ligera indisposición de las autoridades para cumplir con la construcción en el menor tiempo posible.
- Existen algunas tensiones, a nivel relacional, que provoca división en los docentes del centro.
- Existe la copia del PEI anterior del 2005-2006.
- Existe escasa exigencia del estamento del Ministerio de Educación, a nivel de procesos de construcción, revisión y aprobación de requisitos legales.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas: son los elementos que el centro educativo grupalmente lo deciden como pilares, baluartes propios. El centro educativo tiene total injerencia en ellas.

Las debilidades: son los elementos que el centro educativo acordó como negativo o que provoca situaciones problemáticas. El centro educativo tiene total control sobre ellas.

Tanto las fortalezas como las debilidades el centro las puede cambiar o mantener, ya que dependen de la propia gestión de la institución.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades: son los elementos externos, al centro educativo, que favorecerían la gestión y liderazgo en valores de la administración del centro educativo.

Amenazas: son los elementos externos, al centro educativo, que generan tensiones o dificultades en el dinamismo propio para la generación de gestión y liderazgo en valores en la administración educativa.

Las oportunidades y amenazas son externas al centro educativo.

4.1.3.3 Matriz FODA

A partir de la investigación y en base a los documentos de respaldo encontrados se elaboró la matriz FODA de la gestión de liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Emaús, de la ciudad de Quito, en el período del año 2010-2011.

	Oportunidades	Amenaza
Gestión	Pertenencia del centro educativo a la organización Fe y Alegría, Ecuador y a la Federación Internacional de Fe y Alegría. Nuevo modelo de gestión y liderazgo propuesto por la LOEI. Iniciativas y disposiciones de gestión Macro y Meso curricular.	Coyuntural y temporalmente ausencia de la reglamentación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Temporalidad que otorga la Legislación educativa vigente para cumplir acuerdos de gestión administrativa.
Liderazgo	Nuevo modelo de gestión y liderazgo propuesto por la LOEI. Nuevo esquema de la formación docente propuesto por la LOES, Creación de la Universidad Nacional de Educación.	Implementación de planificación y aplicación de la propuesta del Ministerio de Educación.
Valores	Iniciativas generadas desde la Constitución, LOEI y LOES que involucran la práctica de valores.	Duplicidad de esfuerzos entre Fe y Alegría y el Ministerio de Educación
	Fortalezas	Debilidades
Gestión	Disposición y disponibilidad de la mayoría de los actores educativos para generar nuevos modelos participativos de gestión y gobierno educativo. Evidencias de iniciativas educativas referentes a la gestión. Iniciativas para la construcción de PEI.	Poca cultura de registro y planificación. Ambiente convivencial/laboral desgastado posiblemente por la ausencia de documentación de procesos y procedimientos Estrategias poco eficientes de comunicación interna y externa.
Liderazgo	Disposición y disponibilidad de la mayoría de los actores educativos para generar liderazgo. Evidencias de favorecer el liderazgo en el centro educativo	Formación incompleta de tercer nivel del personal docente.
Valores	Disposición y disponibilidad de la mayoría de los actores educativos para generar práctica de valores. Evidencias de generación y aprovechamiento de Talento Humano en el personal	Poca capacidad del centro educativo para conformar procesos de diálogo con el contexto y familias.

Fuente. Investigación de campo realizada en la Unidad Educativa Emaús
Elaborado: Christian G Salazar Coba

4.2 Resultados

A continuación se comparte la tabulación de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la unidad Educativo Emaús, de Fe y Alegría.

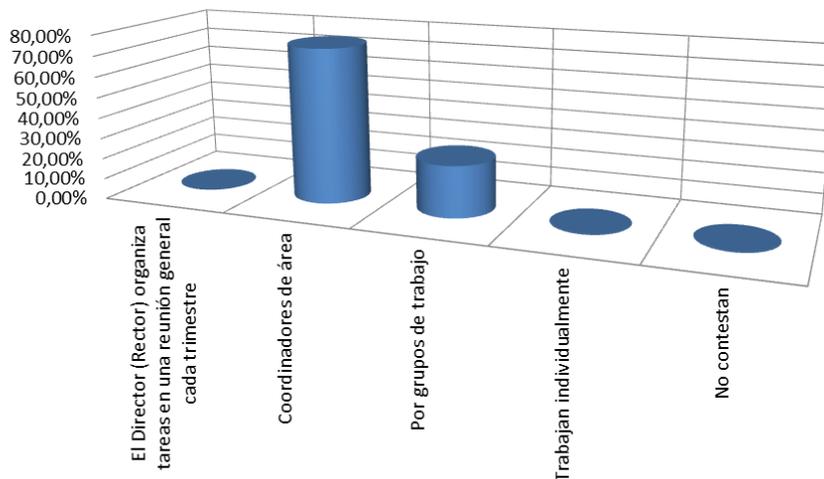
4.2.1 De los directivos

Tabla 8 Formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Item	Formas de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo	siempre	
		F	%
a	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0.00%
b	Coordinadores de área	3	75.00%
c	Por grupos de trabajo	1	25.00%
d	Trabajan individualmente	0	0.00%
e	No contestan	0	0.00%
TOTAL		4	100.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Formas de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Como se percibe en la tabla 8 y en el gráfico correspondiente, la tendencia que tienen las autoridades, del centro educativo es que su organización está basada en coordinaciones de área. Sin embargo, existe una persona que manifiesta que el quehacer educativo se basa en grupos de trabajo. Cabe recordar que el centro

educativo vivió un proceso de cambio de autoridades, en el año lectivo 2007-2008 y su proceso de consolidar la reestructuración podría tardar algún tiempo.

Con la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, LOEI (2011), y la implementación de la nueva distribución educativa por zonas, distritos y circuitos, el centro experimentará nuevos desafíos en todas las dimensiones especialmente en su organización externa, interna y la correlación que mantenía con otros centros educativos de su localidad.

Tabla 9 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Item	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	siempre	
		F	%
a	El número de miembros de la institución	2	50.00%
b	Los resultados obtenidos en la institución	1	25.00%
c	Valor y tiempo empleados en la institución	0	0.00%
d	Otros	1	25.00%
e	No contestan	0	0.00%
TOTAL		4	100.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

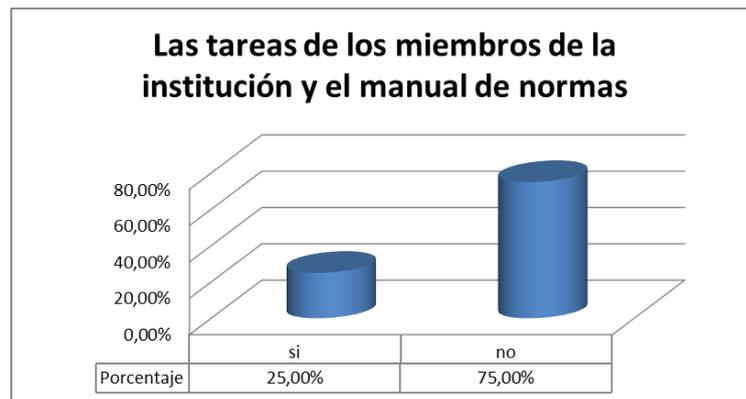
Los aspectos que se toman en cuenta, en la tabla 9, para medir el tamaño del centro educativo, según la tendencia de las autoridades, está definido por el número de miembros de la institución con el 50%. Mientras que, el 25% consideran que el aspecto fundamental son los resultados obtenidos y el restante se inclinan por otros aspectos.

El tamaño del centro educativo está caracterizado cuantitativamente por el número de estudiantes que posee.

Tabla 10 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Item	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	siempre	
		F	%
a	si	1	25.00%
b	no	3	75.00%
TOTAL		4	100.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



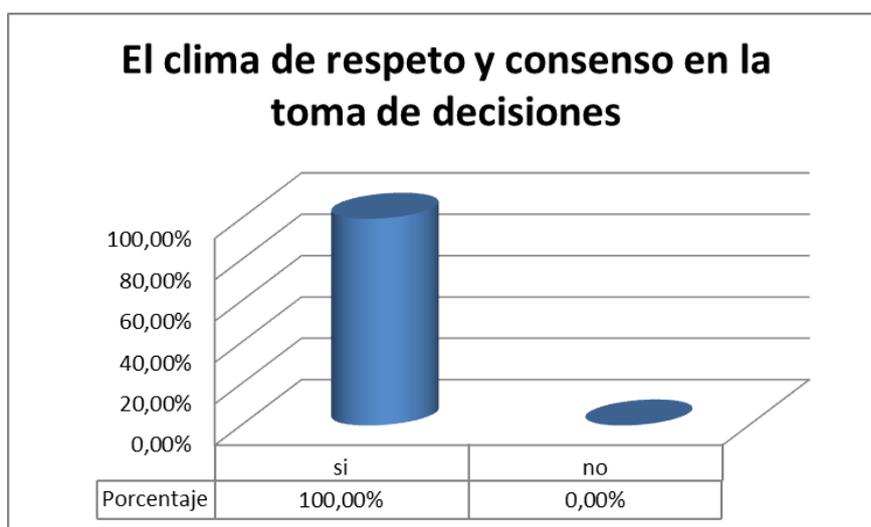
Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Como se puede percibir el 75% de las autoridades manifiestan que no existe un manual de normas de la institución, mientras que el 25% dice que sí. Dentro de la investigación realizada se constata que el centro educativo no cuenta con dicho instrumento de organización que debería contener y orientar el Proyecto Educativo Institucional, que está a la fecha de la investigación está en construcción; dentro de las entrevistas informales algunos docentes manifestaron la necesidad de construir prioritariamente este instrumento.

Tabla 11 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Item	El Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	siempre	
		F	%
a	si	4	100.00%
b	no	0	0.00%
TOTAL		4	100.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



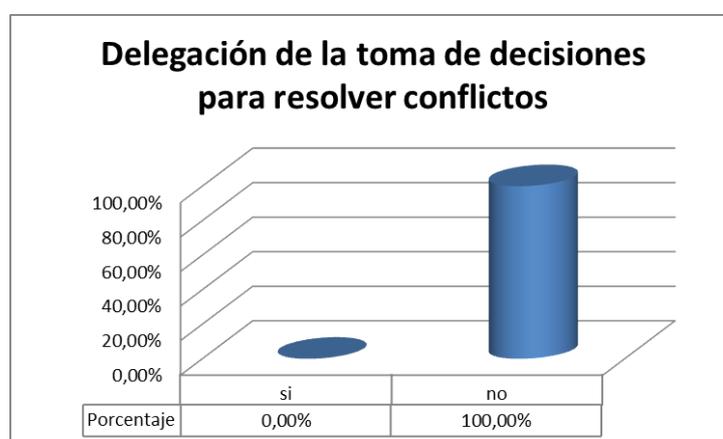
Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Según las autoridades del centro educativo, existe un clima de respeto y de consenso en la toma de decisiones. Esta respuesta ha sido recurrente en la percepción de los docentes y estudiantes en las reuniones informales mantenidas durante la investigación.

Tabla 12 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Resultados de las encuestas a Directivos			
Item	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	siempre	
		F	%
a	si	0	0.00%
b	no	4	100.00%
TOTAL		4	100.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

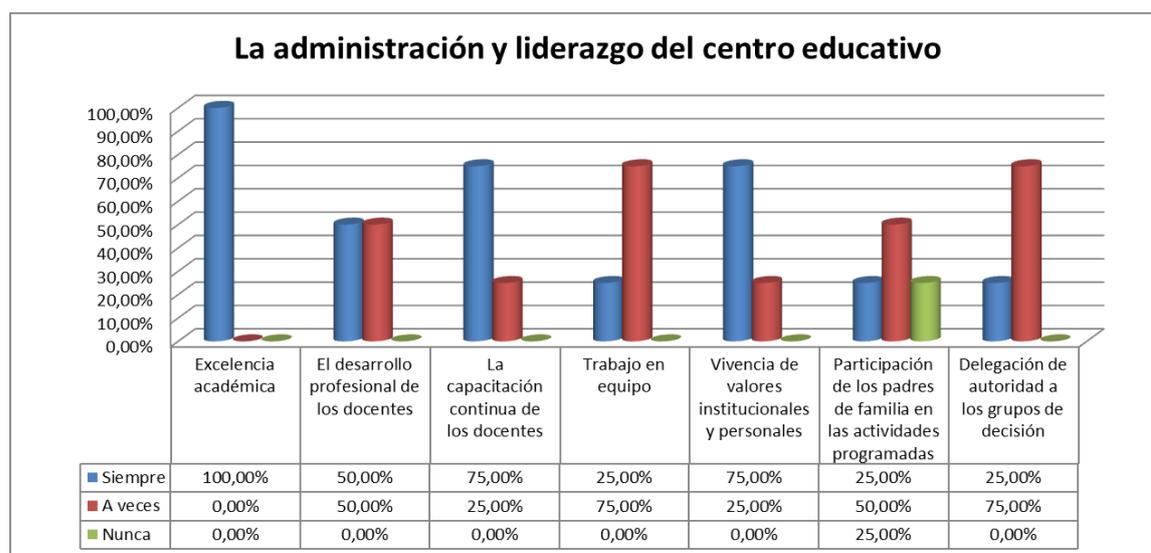
Como se percibe según la investigación de campo las autoridades prefieren no delegar la toma de decisiones para resolver conflictos, sino, que es misma autoridad del centro educativo la responsable de las tomas de decisiones. En este sentido no se socializa el ejercicio de la toma de decisión a los actores y sujetos de quehacer educativo.

Tabla 13 La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Item	La administración y Liderazgo del centro educativo	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica	4	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	50.00%	2	50.00%	0	0.00%
c	La capacitación continua de los docentes	3	75.00%	1	25.00%	0	0.00%
d	Trabajo en equipo	1	25.00%	3	75.00%	0	0.00%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75.00%	1	25.00%	0	0.00%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	25.00%	2	50.00%	1	25.00%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25.00%	3	75.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

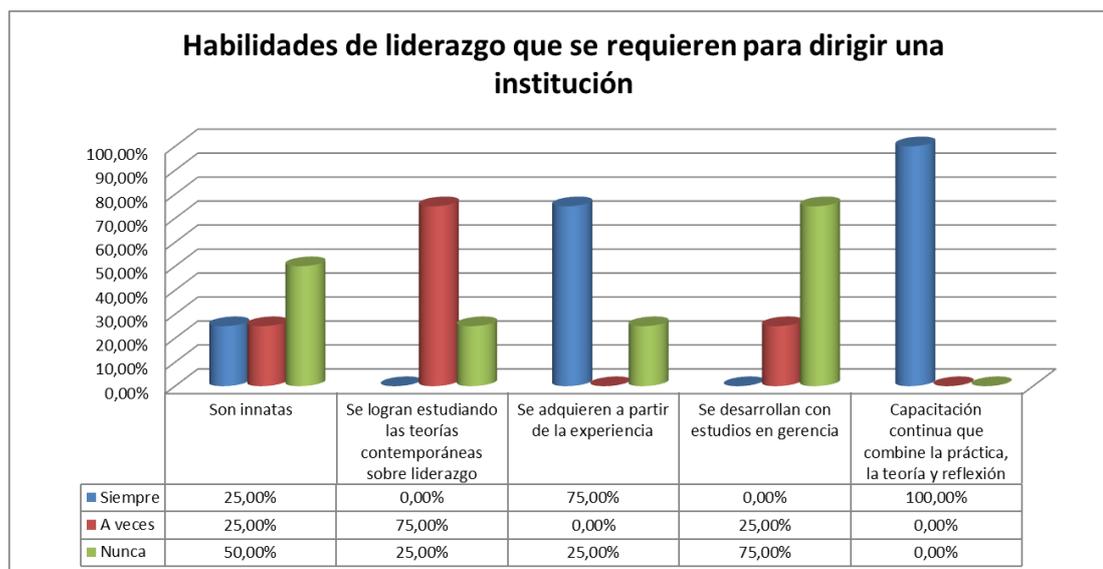
Elaborado: Christian Salazar

La administración y liderazgo del centro educativo, según las autoridades, se percibe que es por la excelencia académica con una frecuencia del 100%, seguida por la capacitación continua de los docentes, con una frecuencia del 75% y la vivencia de valores institucionales y personales igualmente con 75%; teniendo menor porcentaje el trabajo en equipo, participación de las familias en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Se reitera el alejamiento con los representantes de los estudiantes y el limitado espacio de participación en las decisiones de la autoridad competente del establecimiento.

Tabla 14 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Item	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas	1	25.00%	1	25.00%	2	50.00%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0.00%	3	75.00%	1	25.00%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75.00%	0	0.00%	1	25.00%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0.00%	1	25.00%	3	75.00%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100.00%	0	0.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

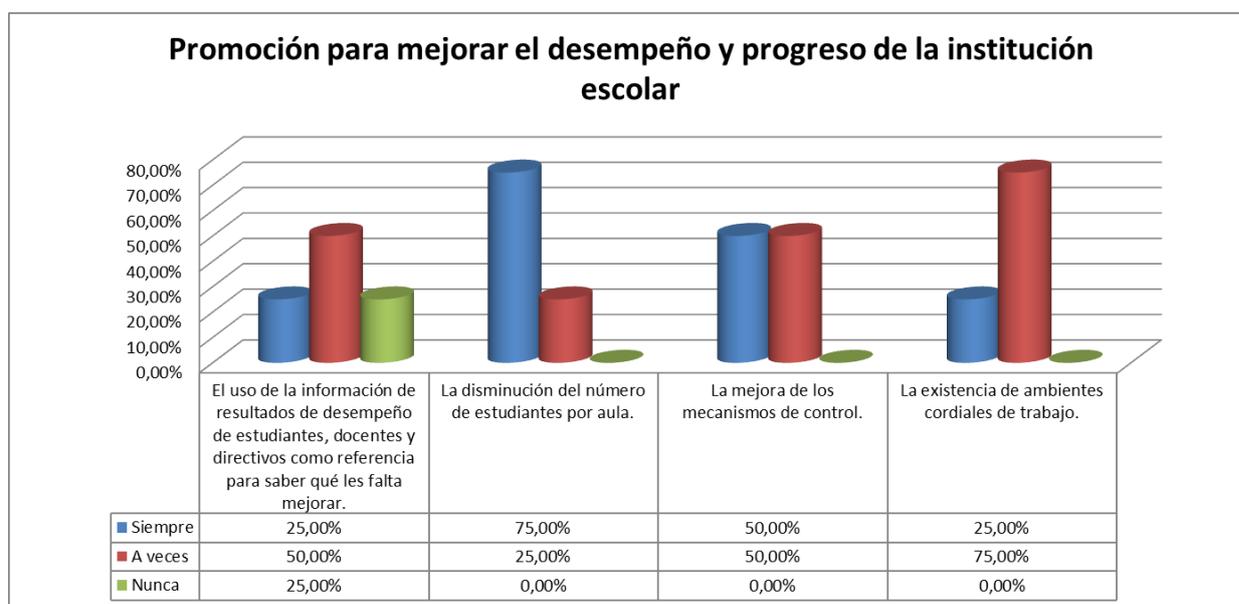
Con respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, la percepción de las autoridades es que mencionadas habilidades se logran con el estudio de teorías de liderazgo, desde la práctica y con la capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión.

Adicionalmente, con una frecuencia del 50% expresan que las habilidades no son innatas y con un 75% que las habilidades que requiere un director no se desarrollan con estudios de gerencia.

Tabla 15 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Item	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	25.00%	2	50.00%	1	25.00%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	75.00%	1	25.00%	0	0.00%
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	50.00%	2	50.00%	0	0.00%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	25.00%	3	75.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Las autoridades consideran, con una frecuencia del 50% que a veces el uso de la información de resultados de desempeño favorece la mejora del progreso de la institución educativa; mientras que, con una frecuencia del 75% observan que, la existencia de ambientes cordiales de trabajo favorece a la mejora del desempeño escolar.

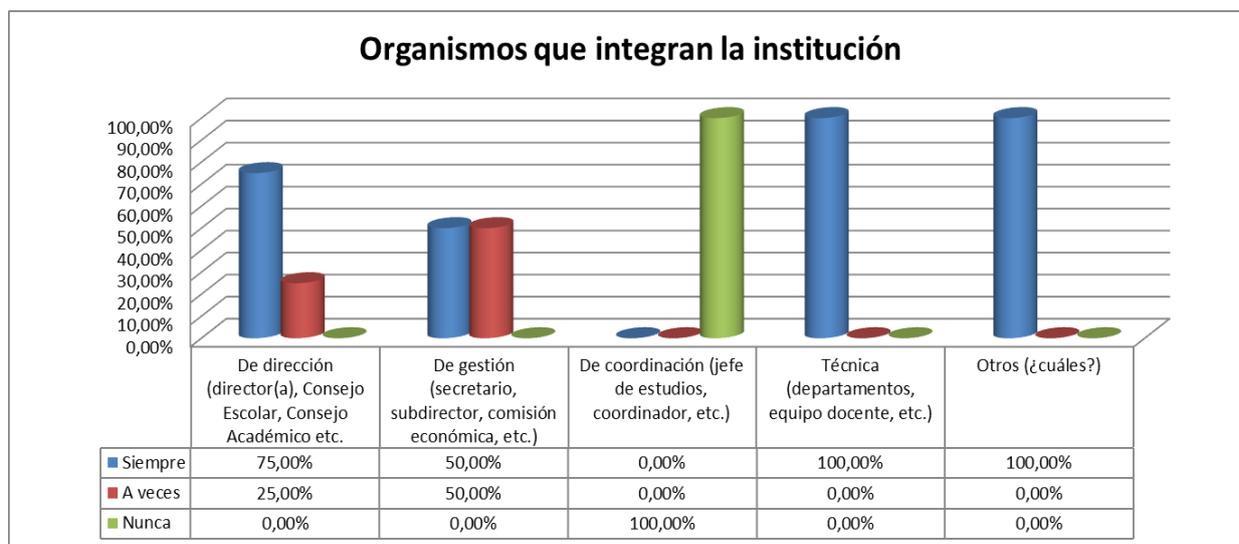
Con una frecuencia del 75% los encuestados mencionan que la disminución del número de estudiantes promocionaría el desempeño y progreso del centro educativo. Adicionalmente, mejorando los mecanismos de control. Según Jorge Uribe, Sub Director Nacional de Fe y Alegría mencionada en reuniones con los centros que la variable de ejecución “reducción de número de estudiantes por aula”, está en función del cambio metodológico de la praxis educativa”.

Tabla 16 Organismos que integran la institución

Item	Organismos que integran la institución	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	75.00%	1	25.00%	0	0.00%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	50.00%	2	50.00%	0	0.00%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0.00%	0	0.00%	4	100.00%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
e	Otros (¿cuáles?)	4	100.00%	0	0.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

Elaborado: Christian Salazar

Las autoridades manifiestan, con un 100% de frecuencia, que la organización interna el centro educativo está en función de los departamentos técnicos y de la conformación de la propuesta de Equipos Directivos, mientras que el 75% manifiestan que la Dirección, Consejo Escolar y el Consejo Académico son los organismos que integra la institución. Desde la observación de campo y las entrevistas informales existe una confusión de roles y funciones en la organización de la práctica educativa del centro.

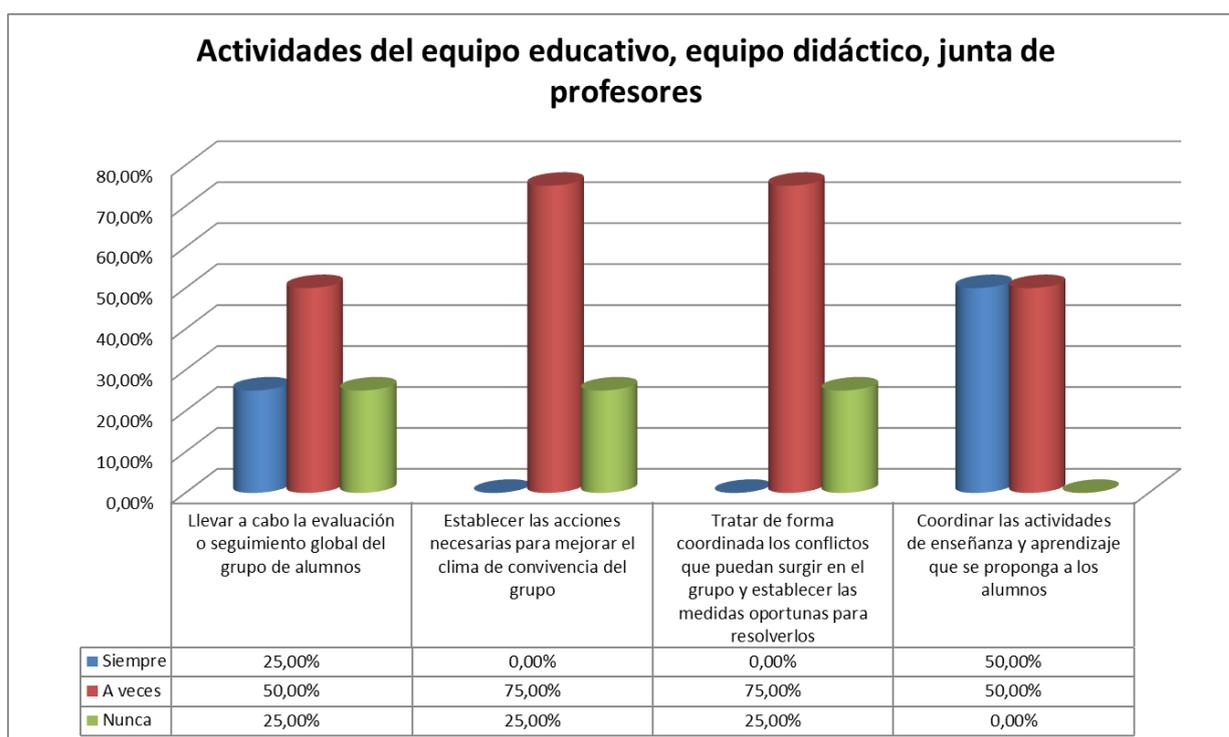
De igual manera, con la normativa de la LOEI, la estructura organizativa de la educación básica de primero a décimo año modificará estructuralmente su propuesta.

Tabla 17 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Item	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	25.00%	2	50.00%	1	25.00%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0.00%	3	75.00%	1	25.00%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	0	0.00%	3	75.00%	1	25.00%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50.00%	2	50.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría

Elaborado: Christian Salazar

Sobre el equipo educativo, didáctico y junta de profesores, se basan con una frecuencia del 75%, en que, usualmente establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratar de forma coordinada los conflictos que se presenten. Las actividades de evaluaciones y seguimiento global de estudiantes, con la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje poseen una frecuencia del 50%. Según se percibe el centro educativo dedica mayor atención a las actividades asociadas a la convivencia que a las propiamente académicas.

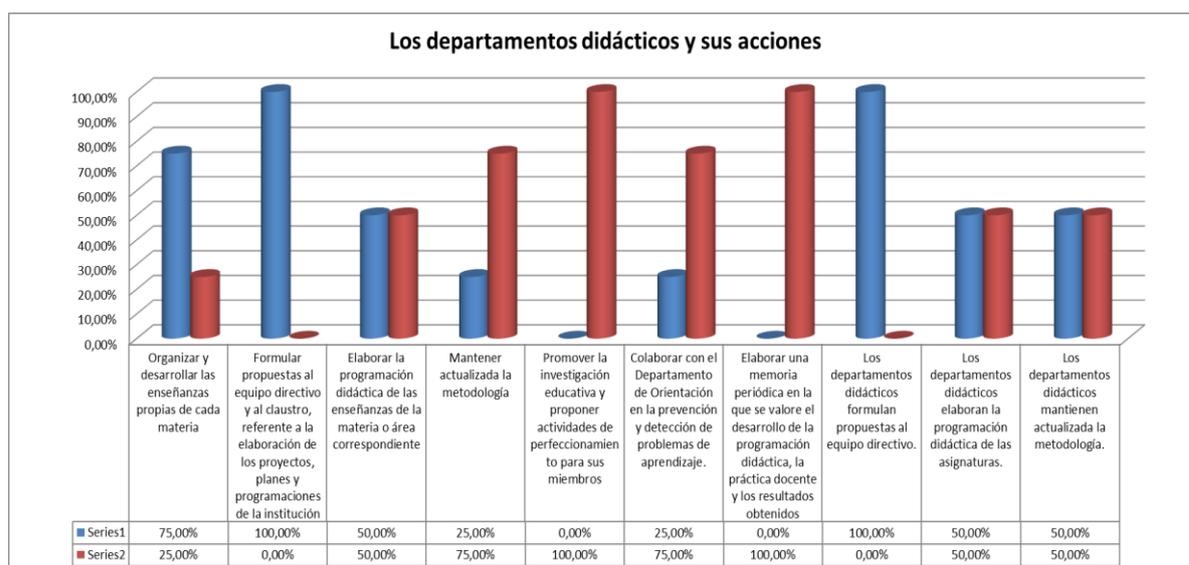
Tabla 18 Los departamentos didácticos y sus acciones

Item	Los departamentos didácticos y sus acciones	si		no	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	75.00%	1	25.00%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100.00%	0	0.00%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	50.00%	2	50.00%
d	Mantener actualizada la metodología	1	25.00%	3	75.00%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0.00%	4	100.00%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	25.00%	3	75.00%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0.00%	4	100.00%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	100.00%	0	0.00%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	50.00%	2	50.00%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	50.00%	2	50.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Los departamentos experimentan una confusión en las actividades que deben realizar y en los productos que deben presentar, especialmente, en temática relacionada con la programación didáctica de las asignaturas, actualización de la metodología y programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. La ausencia de registros, manuales y procedimientos, pero sobre todo de estructuras claras podrían orientar las respuestas.

La ausencia de temática como la investigación, documentación y reflexión sobre la práctica se diluyen entre la formulación de propuestas a las autoridades de turno.



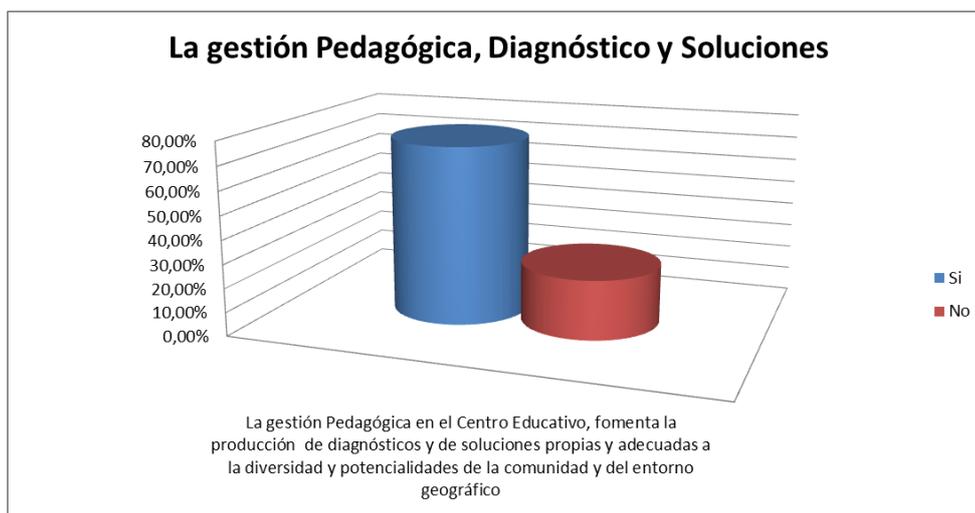
Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Las actividades del departamento didáctico, con una frecuencia del 100% serían las responsables de formular propuestas a las autoridades referentes a proyectos, planes y programación de la institución y realizar propuestas al Equipo Directivo y, con una frecuencia del 75% la actividad de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Mientras que, entre las actividades, que perciben las autoridades que el departamento didáctico debería omitir, están las de promover la investigación educativa, colaborar con el departamento de Orientación, elaboración de una memoria periódica de valoración y pertinencia pedagógica. Las siguientes actividades no poseen una tendencia clara y es posible que hayan generado confusión dentro de las autoridades: elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, actualización de la didáctica de la metodología, elaboración de la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente.

Tabla 19 La gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones

Item	La gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones	si		no	
		F	%	F	%
a	La gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	75.00%	1	25.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



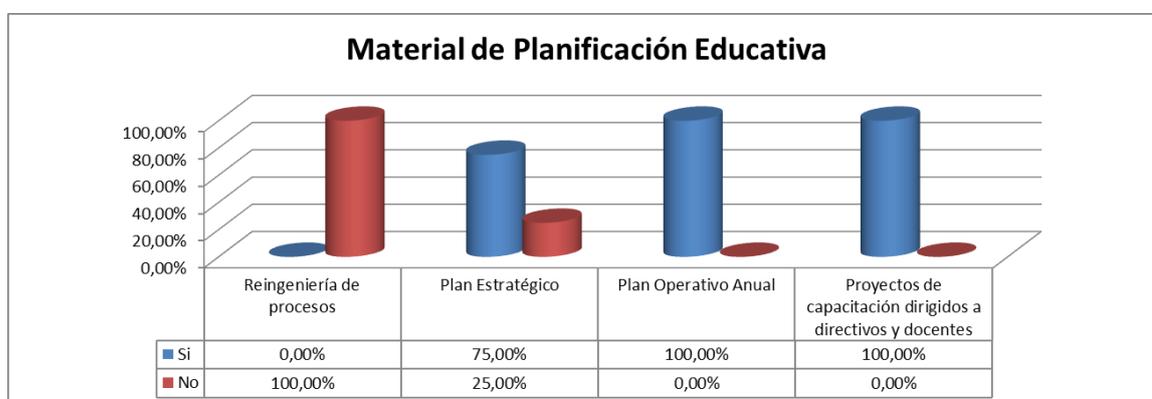
Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Según consideran las autoridades, en la tabla 19, la gestión Pedagógica en el Centro Educativo sí fomenta la generación de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno. Sin embargo, es conveniente establecer relación con la percepción que poseen las familias y representantes con respecto al nivel de relación que tiene el centro educativo con el entorno y sociedad en general.

Tabla 20 Material de Planificación Educativa

Item	Material de Planificación Educativa	si		no	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos	0	0.00%	4	100.00%
b	Plan Estratégico	3	75.00%	1	25.00%
c	Plan Operativo Anual	4	100.00%	0	0.00%
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	4	100.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Con respecto al material de planificación educativa, las autoridades advierten, que está basada mayoritariamente en dos instrumentos la planificación educativa meso curricular, el Plan Operativo Anual y los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, con un 75% de frecuencia aprecian la planificación estratégica. Mientras que, la reingeniería de procesos está descartada.

La gestión de las autoridades se orienta a la planificación o desarrollo de estrategias de corto plazo.

Las autoridades muestran una tendencia a centralizar la estrategia de cambio en los docentes y estrategias de corto y mediano plazo.

4.2.2 De los profesores

A continuación la tabulación de frecuencias de la encuesta a Docentes del centro educativo Emaús, de Fe y Alegría.

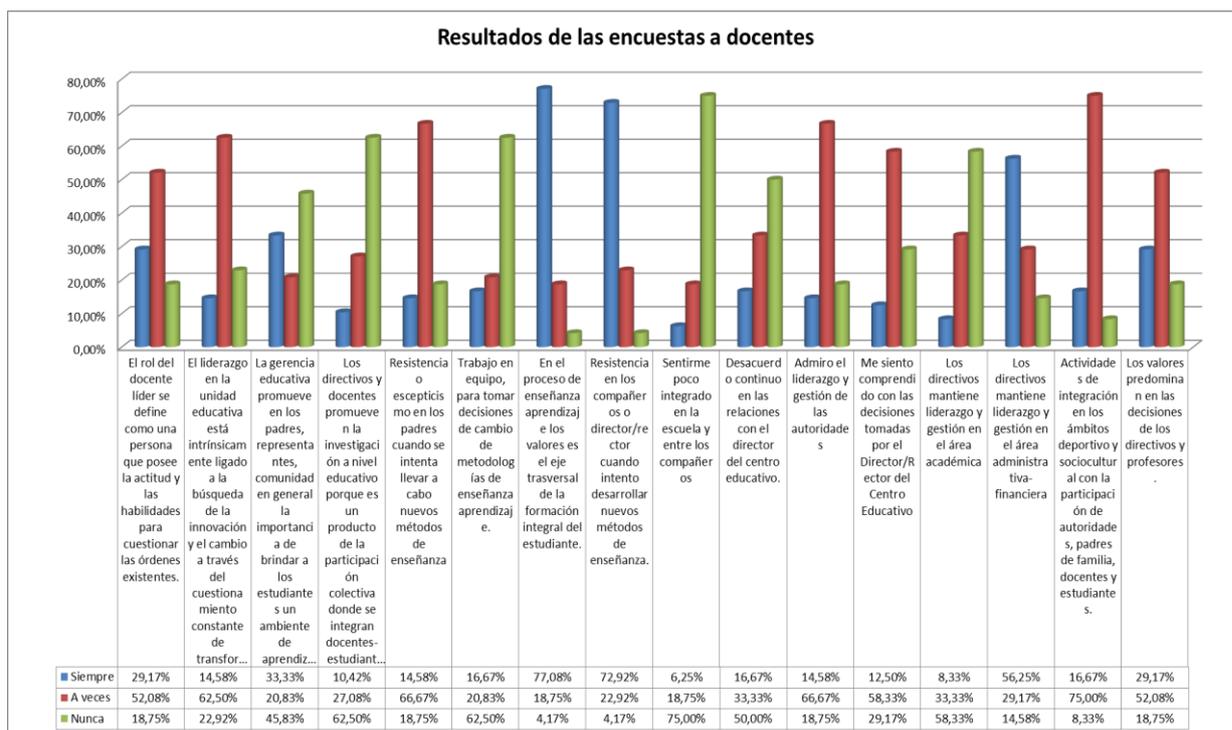
Tabla 21 Derclaraciones de los docentes

Item	Derclaraciones de los docentes	siempre		a veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	29.17%	25	52.08%	9	18.75%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	7	14.58%	30	62.50%	11	22.92%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	33.33%	10	20.83%	22	45.83%
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	10.42%	13	27.08%	30	62.50%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	14.58%	32	66.67%	9	18.75%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	16.67%	10	20.83%	30	62.50%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	37	77.08%	9	18.75%	2	4.17%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	35	72.92%	11	22.92%	2	4.17%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	6.25%	9	18.75%	36	75.00%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	8	16.67%	16	33.33%	24	50.00%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades	7	14.58%	32	66.67%	9	18.75%
12	Me siento comprendido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo	6	12.50%	28	58.33%	14	29.17%
13	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica	4	8.33%	16	33.33%	28	58.33%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	27	56.25%	14	29.17%	7	14.58%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	16.67%	36	75.00%	4	8.33%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .	14	29.17%	25	52.08%	9	18.75%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Los docentes advierten que el 29.17% de ellos/ellas consideran que siempre el rol del docente líder es una persona con actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 52.08% considera que estas características a veces muestran a un docente líder; mientras que, el 18.75 % no perciben al docente líder como alguien con habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Opinan que, el rol del docente líder está asociado mayoritariamente a las características de poseer actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Sin embargo, se podría asociar el cuestionamiento a la confrontación o generación de actitudes negativas-contrarias a los acuerdos grupales o disposiciones de la autoridad.



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
 Elaborado: Christian Salazar

El gráfico muestra que el 14.58% de los docentes señalan que el liderazgo siempre 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; el 62.50% orientan su respuesta a que el liderazgo a veces está relacionado a dichas variables; mientras que, el 22.92% no relacionan el liderazgo con la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.

Adicionalmente, advierten que en la cultura escolar, el término liderazgo está relacionado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. Sin embargo, la estructura del sistema educativo tradicional actual concibe negativamente y restringe el apoyo a las prácticas innovadoras.

El 45.83% de los docentes comparten que la gerencia educativa no promueve en los representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armonioso, seguro y estimulante; frente al 20.83% de los docentes que percibe que la gerencia educativa a veces promueve dicha importancia en contraposición al 33.33% que manifiesta que la

gerencia educativa siempre promueve la importancia de brindar a los estudiantes espacios educativos, significativos.

La declaración de los docentes en relación a promover la investigación educativa por parte del personal docente y las autoridades el 62.50% considera que nunca se favorece a la investigación, el 27.08% manifiesta que en ocasiones se beneficia y el 10.42% que siempre se la promueve.

El 66.67% de los docentes opinan que a veces existe resistencia o escepticismo en las familias cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 14.58% manifiesta que siempre existe resistencia frente al 18.75% que percibe que nunca existe resistencia o escepticismo. De las conversaciones informales que se mantuvo en el centro educativo se puede acotar que uno de los factores que tiene implicación directa en la resistencia o escepticismo en las familias es la comunicación o socialización de logros que se pretende cumplir con determinada estrategia educativa de corto o mediano plazo.

El 62.50% del personal advierten que nunca se genera cambio de decisiones en metodologías de la enseñanza aprendizaje a través del trabajo en equipo, frente al 16.67% que manifiesta que siempre y el 20.83% que considera que a veces el factor trabajo en equipo genera cambios metodológicos. Uno de los procesos que menciona la organización a la que pertenece el centro educativo apuntala el trabajo en equipo como elemento dinamizador del cambio de la gestión directiva.

Mayoritariamente, el 77.08% de ellos/as insinúan que el proceso de enseñanza, aprendizaje en valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, frente al 18.75% que considera que los valores a veces son considerados como el eje transversal y el 4.18% los considera que no son eje del proceso de enseñanza aprendizaje.

El 72.92% de los docentes declara que siempre existe resistencia en los compañeros o directores cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 22.92% manifiesta que a veces se expresa dicho fenómeno y el 4.18% que nunca ha experimentado resistencia en sus compañeros o director. Se percibe que la presión social entre los docentes es un factor determinante dentro de las iniciativas emprendidas.

En General los profesores declaran que se sienten integrados en el centro educativo y entre los compañeros.

El 16.67% de los docentes señalan estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, frente al 33.33% de ellos que manifiestan en que a veces están en desacuerdo con la autoridad frente al 50% que manifiestan que nunca están en desacuerdo con las decisiones de la autoridad del centro educativo.

Mayoritariamente, el 66.67% de los docentes opinan que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución; el 14.58% manifiesta que admira la gestión, mientras que, el 18.75% no admira la gestión y liderazgo de las autoridades.

El 58.33% de los docentes consideran que se sienten comprendidos con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo, el 12.50% de docentes que manifiestan que siempre se sienten comprendidos, frente al 39.17% que exteriorizan que no se sienten comprendidos por las autoridades.

Se insinúa que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica con un 58.33%, frente al 33.33% de docentes que manifiestan que a veces los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área mencionada, frente al 8.33% que indican que las autoridades siempre mantienen el liderazgo y la gestión.

La declaración de los docentes cambia de tendencia cuando se refiere al liderazgo y gestión de las autoridades con relación al área administrativa y financiera, el 56.25% expresan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área mencionada frente al 14.17% que indican que a veces existe dicho liderazgo y gestión frente al 14.58% que expresan que nunca existe el liderazgo y gestión en el ámbito administrativo-financiero.

Los docentes declaran con el 75% que en ocasiones se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, familias, docentes y estudiantes.

El 52.08% de los docentes opinan que usualmente los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, frente al 18.75% que manifiestan que nunca predominan la práctica de los valores en las decisiones de las autoridades.

Dentro de las declaraciones de los docentes, en líneas generales se percibe situaciones de tensión en temas de manejo de relaciones, convivencia interna, estrategias de comunicación e información.

En general los docentes muestran una imagen sobre-valorada de sus cualidades o quehacer educativo, al mismo tiempo que minimizan sus limitaciones. Esto genera dificultad en establecer el espacio entre “lo que se quiere ser” y lo “que se es”.

4.2.3 De los estudiantes

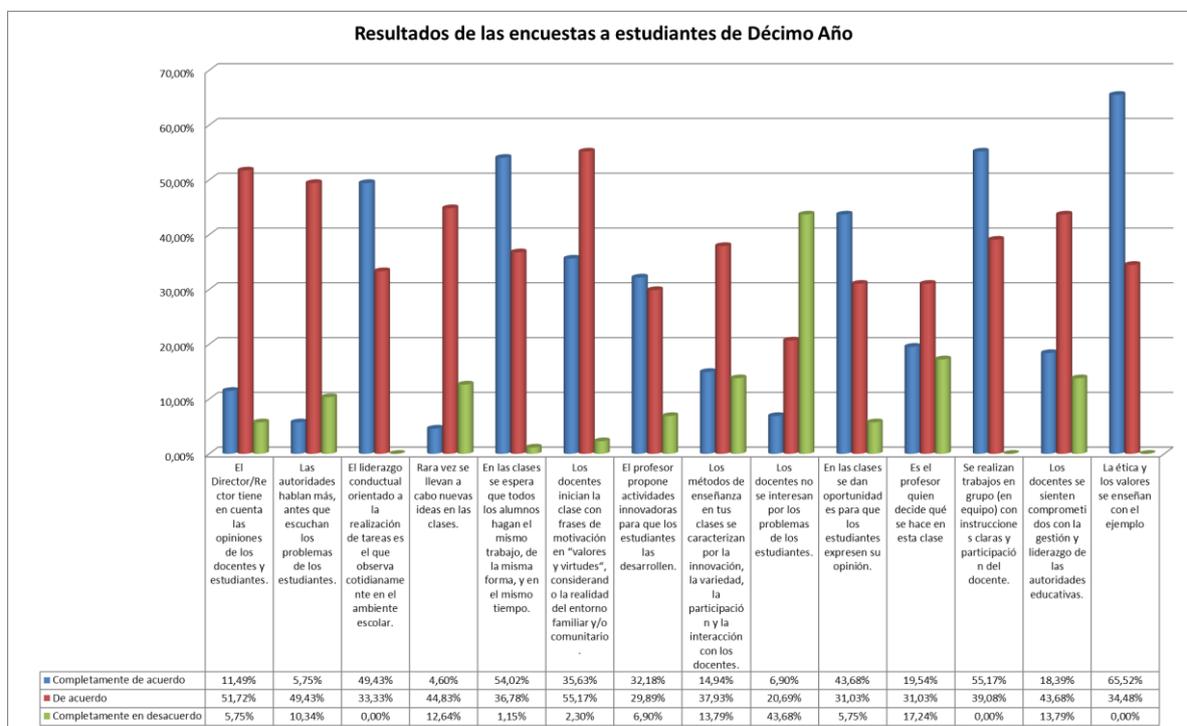
A continuación la tabulación de frecuencias de encuestas a Estudiantes.

Dentro del proceso de tabulación se tomó en cuenta la heterogeneidad de las declaraciones de los estudiantes del décimo año con los de tercero de bachillerato. Por lo que, se realiza dos declaraciones

Tabla 22 Declaraciones de los estudiantes

Item	Declaraciones de los estudiantes	Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	11.49%	45	51.72%	27	31.03%	5	5.75%
2	Las autoridades hablan más, antes que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	5.75%	43	49.43%	30	34.48%	9	10.34%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	43	49.43%	29	33.33%	15	17.24%	0	0.00%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	4.60%	39	44.83%	33	37.93%	11	12.64%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	47	54.02%	32	36.78%	7	8.05%	1	1.15%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	31	35.63%	48	55.17%	6	6.90%	2	2.30%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	28	32.18%	26	29.89%	27	31.03%	6	6.90%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	14.94%	33	37.93%	29	33.33%	12	13.79%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	6.90%	18	20.69%	25	28.74%	38	43.68%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	38	43.68%	27	31.03%	17	19.54%	5	5.75%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	17	19.54%	27	31.03%	28	32.18%	15	17.24%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	48	55.17%	34	39.08%	5	5.75%	0	0.00%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	18.39%	38	43.68%	21	24.14%	12	13.79%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	57	65.52%	30	34.48%	0	0.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Flahorado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Flahorado: Christian Salazar

Los estudiantes de décimo año declaran estar completamente de acuerdo en el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, en que el docente espera que todos los estudiantes realicen las mismas actividades de la misma forma, en que el profesor proponga actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, que en las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, para que se realicen trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes y que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo.

En lo que los estudiantes están mayoritariamente de acuerdo es que el director tome en cuenta las opiniones de los docentes, en que las autoridades hablen más antes que escuchar los problemas de los estudiantes, en que raras veces se llevan a cabo prácticas educativas innovadoras en clase, en que los docentes inicien clases con frases o reflexiones motivadoras, en que los métodos de enseñanza estén caracterizados por la innovación, variedad, participación y la interacción con los docentes y el compromiso que se percibe de los docentes en relación a la gestión y liderazgo de la autoridades educativas.

Los estudiantes declaran estar en desacuerdo en que el profesor proponga actividades innovadoras para que ellos las desarrollen y en que los docentes decidan qué hacer en la clase.

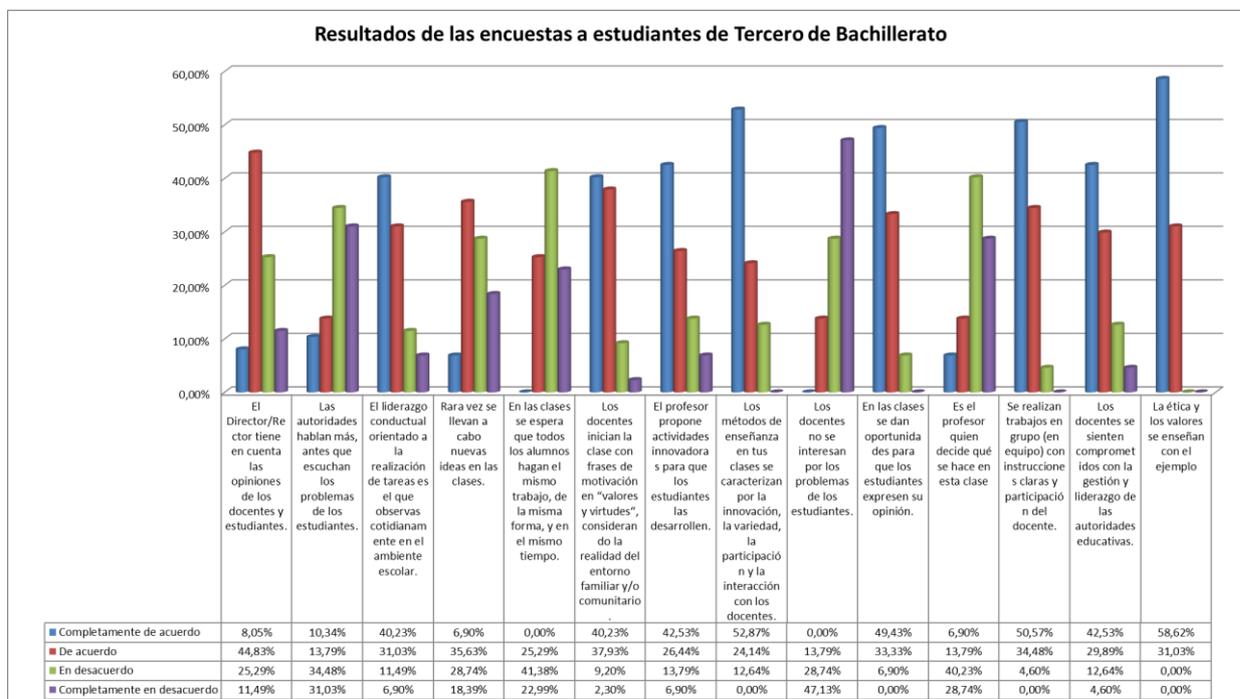
Los estudiantes de décimo año declaran estar completamente en desacuerdo en que los docentes no se interesen por sus problemas.

En rasgos generales los estudiantes de décimo año poseen una percepción positiva con respecto en relación a la gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo. Adicionalmente, que reconocen y valoran la cercanía de parte de los docentes y autoridades.

Tabla 23 Declaraciones de los estudiantes de Tercero de Bachillerato

Item	Declaraciones de los estudiantes	Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	8.05%	39	44.83%	22	25.29%	10	11.49%
2	Las autoridades hablan más, antes que escuchan los problemas de los estudiantes.	9	10.34%	12	13.79%	30	34.48%	27	31.03%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	35	40.23%	27	31.03%	10	11.49%	6	6.90%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	6.90%	31	35.63%	25	28.74%	16	18.39%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0.00%	22	25.29%	36	41.38%	20	22.99%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	35	40.23%	33	37.93%	8	9.20%	2	2.30%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	37	42.53%	23	26.44%	12	13.79%	6	6.90%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	46	52.87%	21	24.14%	11	12.64%	0	0.00%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0.00%	12	13.79%	25	28.74%	41	47.13%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	43	49.43%	29	33.33%	6	6.90%	0	0.00%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	6	6.90%	12	13.79%	35	40.23%	25	28.74%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	44	50.57%	30	34.48%	4	4.60%	0	0.00%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	37	42.53%	26	29.89%	11	12.64%	4	4.60%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	51	58.62%	27	31.03%	0	0.00%	0	0.00%

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Los estudiantes de tercer de bachillerato declaran estar completamente de acuerdo en el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, en que los docentes inicien la clase con una frase de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario., en que el profesor proponga actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, en que los métodos de enseñanza en las clases se caractericen por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, en que las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, para que se realicen trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes y en que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo.

Los estudiantes de tercero de bachillerato declaran estar de acuerdo en que el director tenga en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

4.2.4 De las familias

La entrevista a las familias se basó en determinar la gestión y liderazgo en valores de la institución, de igual manera el grado de acompañamiento que realiza el centro educativo hacia los estudiantes.

Desde el Departamento de Orientación se manifestó que, la conformación de las familias no es estructurada y el nivel promedio de formación académica de los miembros de la familia es de primaria y secundaria. Sin embargo, existen representantes de los estudiantes que presentan dificultad para leer y escribir.

El sentir de las familias es heterogéneo, ya que por una parte existe resistencia y en ciertos casos indiferencia en las familias a nivel de integración y complementariedad con el quehacer del centro educativo; y por otra parte existe disponibilidad y colaboración.

La actual autoridad dispone de una iniciativa de acercamiento con las y los representantes de los estudiantes ya que todos los días jueves en horario establecido, destina de tres a cuatro horas para dialogar con las familias que así lo requieran. Pese a que el momento está organizado se percibe que no cuenta con un procedimiento de seguimiento y acompañamiento a dicho encuentro.

4.2.5 De la entrevista a directivos

Tabla 24 Entrevista a Directivos

Item	Entrevista a Directivos	siempre		a veces		total
		F	%	F	%	
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	100.00%	0	0.00%	4
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	25.00%	3	75.00%	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100.00%	0	0.00%	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100.00%	0	0.00%	4
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	75.00%	1	25.00%	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	50.00%	2	50.00%	4
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	75.00%	1	25.00%	4
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	50.00%	2	50.00%	4

Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Los directivos dan respuestas positivas a temas como la comunicación, actuación frente a conflictos entre la dirección y el profesorado, características de un líder y valores que predominan en la dirección, docencia y alumnado. Y respuestas débiles ante preguntas como el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

A continuación, cuadro resumen de la problemática encontrada en el centro educativo, considerando la investigación realizada.

Se realiza un ejercicio de agrupación y pertenencia

Cuadro resumen de la problemática detectada en la Unidad Educativa Emaús,

Problemas Observados		Causas	Efectos
Problema 1	Poca cultura de planificación y organización en el centro educativo	Ausencia de manuales y procedimiento por escrito	Desconocimiento del personal de los procesos de gestión y administrativos
		Poco involucramiento de la comunidad educativa en el diseño de las metas institucionales	Poca participación en la construcción de objetivos institucionales
		PEI no terminado	Poco empoderamiento de los actores de la institución educativa
Problema 2	Poco desarrollo de la convivencia en la gestión y liderazgo en la institución	Estrategias poco eficientes y eficaces de socialización y comunicación	Familias en constante confrontación con las disposiciones del centro
		Poca vinculación significativa entre desarrollo de excelencia académica y desarrollo personal del alumnado	Cercanía limitada entre comunidad docentes y estudiantil
		Poco desarrollo de actividades de construcción colectiva y participación de los docentes en la toma de decisiones	Malos entendidos y actitudes de rechazo de algunos docentes a las disposiciones de las autoridades del centro
Problema 3	Poco desarrollo de la excelencia académica en los actores de la Unidad Educativa	Limitada vinculación y secuencia en el proceso Diagnóstico-diseño del plan-ejecución - control - diagnóstico...	Débil retroalimentación académica y poco avance en la consecución logros educativos
		Poco nivel de profesionalización de los docentes	Bajo nivel académico de los docentes y bajo rendimiento de los estudiantes. Baja estima de los docentes
		Actitud negativa en relación a la innovación pedagógica	escases de prácticas significativas en el centro educativo

Fuente: Investigación de Campo en la Unidad Educativa Emaús
Elaborado por: Christian Salazar

5. DISCUSIÓN

La reflexión se orientará hacia los componentes citados en el marco teórico de esta investigación que serán la gestión y el liderazgo en valores en la administración de la Unidad Educativa Emaús de Fe y Alegría, desde un enfoque de organización, convivencia y excelencia académica.

En relación a la organización del centro educativo, convivencia y excelencia académica.

Las autoridades no perciben de una misma manera la organización de la institución, ya que el 75% manifiesta que se organiza por coordinaciones de área, mientras que, el 25% de ellos por grupos de trabajo.

Esta respuesta se corrobora con la ausencia de un manual de normas que señala el 75% de las autoridades, mientras que, el 25% manifiestan que sí existe dicho instrumento organizativo.

Dentro del PEI analizado, no se encuentran insumos suficientes y estructurados para mencionar que organizativamente, el centro educativo tiene alguna documentación con el carácter orientativo.

Las entrevistas realizadas a docentes también mostraron la incomodidad de no contar con instrumentos de organización, mostrando un 29.17% que experimentan poca comprensión con las decisiones tomadas por el Directivo y una frecuencia del 33.33% en experimentar un desacuerdo a veces con la autoridad del centro educativo.

Se percibe, por otra parte, que este elemento organizativo, es algo ajeno a los estudiantes de décimo año de educación básica que muestran el 11.49% de estar completamente de acuerdo y el 51% de estar de acuerdo, en que el directivo tiene en cuenta, la opinión de los docentes, frente a una disminución de las percepciones de los estudiantes de tercero de bachillerato, mostrando un 8.05% de estar completamente de acuerdo y un 44.83% de estar de acuerdo, en que el Directivo tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

De la entrevista con la directora, ella tiene una respuesta débil con respecto al manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién ejerce el liderazgo. Se percibe una sensación de acción desde la autoridad y no como un proceso participativo o de delegar responsabilidades.

Las autoridades coinciden con una frecuencia del 100% en que cuentan con organismos de coordinación y en un 75% con un organismo de dirección.

Sin embargo, el directivo presenta respuesta fuerte, con respecto a su concepción de comunicación y la diferencia entre información. Dándole al primer término una carga de afectividad mientras que, a la segunda un sentido meramente de transmisión de una consigna.

Bajo estas consideraciones la ausencia de un instrumento organizativo podría desencadenar en una situación convivencial laboral, ya que no ha pasado hacia los estudiantes.

Con respecto al aspecto de convivencia se percibe que existe una tendencia clara de incomodidad entre los actores de la comunidad educativa; por una parte, las relaciones entre las autoridades y los docentes es débil como muestra la declaración desde docentes que expresan incomodidad y molestia con respecto al desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo y la gestión de la autoridad. En cambio los estudiantes, de décimo año, expresan que los docentes no se preocupan de sus problemas con un 43.68%, los estudiantes de tercero de bachillerato reiteran dicha percepción con un 47.13%.

Es necesario destacar que todas las autoridades, reflejadas en el 100% indican que no existe la delegación en la toma de decisiones en la resolución del conflicto. Esto podría mostrar por una parte la centralidad en temas de convivencia; pero, también mostraría la poca gestión grupal en la resolución de conflictos. Frente a la misma percepción de las autoridades de mantener un clima de respeto con una frecuencia del 100% y coincidir en un 75% que generando un ambiente cordial de trabajo promueve el mejoramiento del progreso de la institución educativa.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, es posible que el factor comunicativo y de información esté desgastando las relaciones interpersonales.

En este sentido, generar un ambiente cordial de trabajo no se concibe como un hecho educativo posterior a la cotidianidad o aparte a la jornada escolar, sino que debe ser concebido en discurso y en la práctica como opción fundamental de la gestión administrativa en la construcción de la planificación meso y micro curricular del centro educativo. Por lo tanto, es necesario integrar el mejoramiento y crecimiento de las relaciones interpersonales al desarrollo de la excelencia académica unificando el discurso con la práctica.

Con relación a la temática de excelencia o desarrollo en la gestión académica las autoridades perciben, con una frecuencia mayoritaria del 50%, que un aspecto a tomar en cuenta para medir el tamaño del centro educativo es el número de miembros. Esta tendencia se reafirma con la frecuencia del 100% de las autoridades en mencionar que la excelencia académica es una de las variables que mide la administración y liderazgo del centro educativo. En contraposición en cambio están las declaraciones de los docentes y de los estudiantes que muestran la frecuencia del 72.92% y del 44.83%, respectivamente, que muestran una cierta presión social en contra de las innovaciones educativas que proponen algunos docentes.

Merecería profundizar la relación del número de estudiantes por aula con la mejora del desempeño de los mismos, ya que para el 75% de las autoridades la disminución del número de estudiantes por aula está asociada al desempeño académico. Esta respuesta de la debe contrastar con las opiniones de los docentes y familias.

Por lo tanto, se percibe que la relación del desarrollo académico está asumido mayoritariamente desde el centro educativo en variables cuantitativas y en menor proporción en variables cualitativas. Manteniendo el quehacer educativo limitado a datos y productos homogéneos.

En este escenario es importante acotar que la excelencia académica requiere de condiciones necesarias y algunas indispensables para que el desarrollo sea efectivo.

Por lo tanto, se identifican tres factores que requieren la atención prioritaria y participativa de la comunidad educativa del centro Emaús, que son: organización del centro educativo, convivencia y generación de excelencia académica.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Tomando como referencia la investigación realizada y en base a los datos obtenidos la gestión de liderazgo y valores, en el centro educativo Emaús de Fe y Alegría, experimenta una considerable intención de planificación meso curricular que se demuestra en la existencia de evidencia en la misión y visión del centro educativo y en el planteamiento del Plan Estratégico de Fe y Alegría, Ecuador. Sin embargo, una baja capacidad de concreción de la construcción del PEI y de la planificación micro curricular reflejada en la ausencia de registros y procesos de documentación.

El Centro Educativo Emaús de Fe y Alegría, advierte por una parte, la optimización de la calidad educativa a través del clima convivencial, reflejado en la tabla 11 *Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones*, Tabla 22 y Tabla 23 *Declaraciones de los estudiantes de décimo de básica y tercero de bachillerato* respectivamente. Sin embargo, un frágil sistema organizativo por ausencia de normativa, instrumentos y procedimientos escritos que podrían estar atentando la calidad de las relaciones convivenciales, ausencia de manuales de procedimientos, reglamento interno, código de ética, plan operativo anual.

La Gestión de Liderazgo y Valores en el centro educativo Emaús, de Fe y Alegría, se distingue por una parte, con una fuerte y significativa identificación institucional, reflejada en la declaración de los docentes 3, 9, 12 y 15; las declaraciones de los estudiantes de décimo año y de tercero de bachillerato 6, 9, 13 y 14. Sin embargo, con una estructura débil que explicita la educación en la práctica de valores manifestada en la Tabla 21 *Declaración de los docentes* 2, 4, 6, 7, 16 y en las siguientes *declaraciones de los estudiantes de décimo año y tercero de bachillerato* Tabla 22 y 23, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12 y 14.

La Gestión de Liderazgo y Valores, de las autoridades, en el centro educativo Emaús de Fe y Alegría, se orientan e identifican hacia la calidad de la educación reflejada a través de la Tabla 13 *Administración y liderazgo que el centro educativo promueve*, Tabla 15 *Promoción para mejorar el desempeño y progres de la institución escolar* y Tabla 20 *Material de Planificación Educativa*. Sin embargo, existe un desfase en el quehacer de aula distanciado de la innovación, investigación, participación de los estudiantes y contextualización de los aprendizajes, expresada

en la declaración de los docentes 1, 2, 4, 5, 8 y 14, además de las siguientes declaraciones de los estudiantes de décimo y tercero de bachillerato 4, 5, 6, 7, 8 y 11.

La gestión y liderazgo en valores en la administración del centro educativo están asumidos y centralizados por la autoridad de turno. Esta concentración está asociada a una concepción errónea del poder coartando elementos fundamentales de la educación, como son la participación y el ejercicio de la ciudadanía desgastando las relaciones entre los actores y sobretodo, los procesos de vinculación con la comunidad.

6.2. Recomendaciones

El instrumento plataforma para todo el desarrollo, a través del cual el centro educativo puede generar cambios significativos, es el Proyecto Educativo Institucional, PEI. Como se mencionó en el presente estudio y hasta el cierre del mismo en diciembre 2011, el Centro Educativo no ha construido su PEI, más bien suspendió sus acciones en el proceso.

En ese sentido convendría la actualización de las razones fundamentales por las cuales la Unidad Educativa Emaús no cuenta con el documento final y en esa lógica privilegiar la construcción del Proyecto Educativo Institucional, desde una metodología participativa y concreta, a través de la institucionalización de una estrategia de seguimiento, acompañamiento y control del proceso participativo de gestión y liderazgo en valores.

Posterior o paralelo al proceso de construcción participativa del PEI, convendría Instaurar un sistema organizativo que favorezca la documentación de procedimientos, estableciendo paulatinamente una cultura de sistematización de buenas prácticas o de aprendizajes educativos en el marco del establecimiento de una organización dinámica y en constante crecimiento.

Fortalecer la capacitación, formación pero, sobre todo, profesionalización del personal docente del centro educativo, ya que constituye una brecha socio pedagógica importante que atender incorporando el ejercicio de la práctica de valores.

Dentro de la propuesta metodológica y como alcance al presente estudio se sugiere incorporar dos variables.

La primera, diseñar y aplicar indicadores de cumplimiento de metas iniciales, intermedias y finales tomando como base la propuesta de estándares de calidad del Ministerio de Educación y la segunda, incorporar variables de enfoques (género, etario, inclusión social, entre otros), en función de la categorización y proyección de la conceptualización de la Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración Educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Construcción del Proyecto Educativo Institucional evidenciando el liderazgo de la gestión directiva y la explicitación de valores, en el marco de la mejora de la calidad de la educación en la Unidad Educativa Emaús de Fe y Alegría”.

7.2 Justificación

La construcción del Proyecto Educativo Institucional está dentro de la normativa vigente de la educación ecuatoriana, dentro de las funciones del gobierno escolar art 34, literal e, de la LOEI *“establecerse como espacio de rendiciones de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa del cumplimiento del PEI por parte de las autoridades educativas”* y pese a que todavía a la fecha de cierre de este estudio no está implementado el art 68 de la LOEI, relacionado al Sistema Nacional de Evaluación, abordará en el mismo componentes de gestión educativa, desempeño docente, rendimiento académico, entre otros, aplicado enteramente a la gestión educativa.

En muchas ocasiones el Proyecto Educativo Institucional es considerado como un simple documento, requisito indispensable de funcionamiento, para la anterior figura del supervisor educativo de la Zona, incluso producto elaborado por un grupo de docentes que lo realizaba en función de sus individualidades.

Desde aquella visión el PEI es tan solo un documento vacío de intencionalidad y forma, gestionado y liderado desde los requerimientos educativos, que muestran un problema estructural de algunos centros educativos, *“cumplir la tarea”*.

Sin embargo, desde los aportes realizados por esta investigación se puede proponer y diseñar una metodología de construcción alternativa, cuyo origen esté fundamentado en los valores y sobre todo, que desde el diseño favorezca la participación, involucramiento y explicitación de valores.

De esta manera el PEI se transforma en el instrumento de desarrollo que atienda las debilidades encontradas en este estudio, pero que y sobre todo, recurra a las fortalezas latentes.

Por lo tanto y como menciona el congreso educativo de la Federación Internacional de Fe y Alegría, el PEI (FIFyA, 2001: 231).

“implica la permanente desestabilización creativa, la relectura continua de la realidad desde los intereses de los pobres y excluidos, en una actitud de comprobada búsqueda, con grandes dosis de audacia, de inconformidad, de autocrítica sincera y constante, de modo de superar las incoherencias y adecuar las prácticas a las exigencias y retos que plantea la realidad siempre cambiante”.

El PEI es el proyecto de vida de la Institución, que debe ser construido por la representación de toda la comunidad educativa, privilegiando a aquellos que por algún motivo hayan sido excluidos o marginados del proceso, a través de estrategias que vayan encaminadas a desarrollar el bien común, con una mirada amplia de solución, en un escenario de la práctica de valores, corresponsabilidad y desarrollo de las diez dimensiones de la persona.

De esta manera los componentes del PEI **Diagnóstico, Identidad Institucional, Curricular, Proyecto de Aula, Componente de Gestión**, se convierten en un mecanismo de identificación institucional a través de la gestión y liderazgo en la práctica de valores.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional, evidenciando el liderazgo y la gestión en valores para contribuir en la generación de una cultura de mejora de la calidad educativa en el centro Emaús de Fe y Alegría.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar a la comunidad educativa sobre el sentido del Proyecto Educativo Institucional.
- Formar a la comunidad educativa en bases teóricas y metodológicas en la construcción participativa del proyecto educativo institucional.
- Construir el Proyecto Educativo Institucional.
- Favorecer la gestión y liderazgo en valores de las autoridades del centro educativo.
- Generar espacios de práctica de valores
- Sistematizar prácticas

7.4 Actividades

Las actividades a realizarse están en función de consolidar el objetivo planteado. Por lo tanto,

Sensibilización de la comunidad educativa.- quizás es la fase que debe ser abordada y privilegiada dentro de las demás, ya que es aquí, en donde inicia la construcción del PEI, de una manera indirecta, favoreciendo elementos de justificación, necesidad, importancia, pero sobre todo, de generar ambientes de acogida, valoración, reconocimiento, que favorezcan la construcción del proceso.

En esta fase es indispensable trazar la ruta de la construcción del PEI, la temporalidad, escenarios, sin afectar el dinamismo del centro, pero visibilizando que es un trabajo en conjunto.

La sensibilización es el producto de la reflexión, en equipo, de las autoridades o equipo directivo del centro educativo, jamás será algo improvisado o no acordado entre el equipo gestor del PEI.

La sensibilización es gestionada y liderada por la autoridad del centro educativo, quien como representante legal anima pero, sobre todo provoca y estimula la consecución final del PEI.

El resultado visible de la fase de sensibilización es identificar y establecer responsables de la construcción de cada uno de los componentes en plazos no mayores a tres meses, atendiendo a la reflexión como a la acción.

Formación en bases teóricas y metodológicas.- Es decir, se prioriza en los componentes conceptuales del PEI, antecedentes, definición, importancia, contenidos, estructura, elementos principales, secundarios, estructura, principios, fines, riesgos, entre otros.

Adicionalmente, contiene también todos los aspectos metodológicos en función de los participantes, provocando al análisis de la pertinencia y contextualización de métodos, técnicas, instrumentos más efectivos, eficaces e idóneos para lograr participación y empoderamiento en la construcción del PEI.

El supuesto sobre el cual se articula lo conceptual con lo metodológico, es que el espacio y momento de construcción, incluyendo la revisión y validación del documento final, debe estar, si no son todos, al menos los representantes de los actores de la institución. Con ello se garantiza que es un horizonte común a todas/os.

La metodología debe favorecer a que la estrategia de intervención no sea considerada como una actividad extracurricular, sino que se inserte como parte de la práctica de aula. Es decir, que las acciones que se desarrollen en la construcción participativa del PEI sean parte de las adaptaciones curriculares favoreciendo específicamente, el involucramiento de estudiantes, familias y representantes de la comunidad local.

El resultado visible de este paso es el conocimiento conceptual y ruta metodológica por parte de los integrantes de la comunidad educativa.

Construcción de los componentes del PEI, para ello se recomienda conformar un equipo de gestión del PEI que involucren representantes idóneos, que favoreciendo el trabajo en equipo, logren dinamizar y concretizar la construcción del PEI en el documento final.

El equipo de Gestión del PEI, estará conformado por los representantes de la comunidad educativa quienes figurarán como responsables de cada componente organizado por las dimensiones del capítulo número dos.

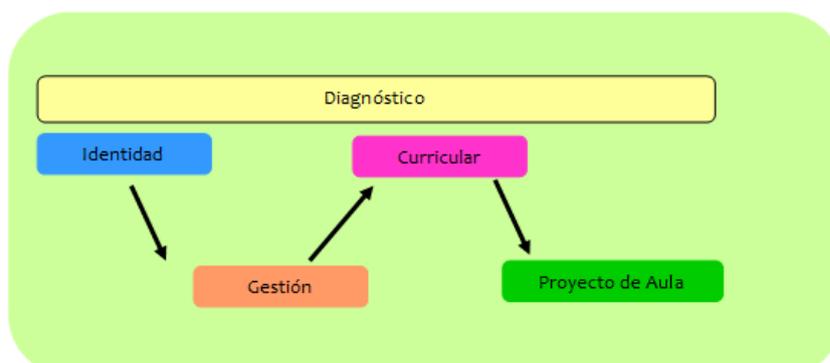


Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

Por lo tanto, la fase de construcción en sí, es el momento de desarrollar las fases y confrontar si el empoderamiento resultó favorable o desfavorable.

Se debe considerar los distintos ritmos de participación y las técnicas seleccionadas para integrar a todos los miembros participantes. Pero sobre todo, a que se reflexione sobre los insumos constatados.

A continuación flujo grama de la construcción de los componentes



Fuente: Investigación de campo en la Unidad Educativa Emaús, Fe y Alegría
Elaborado: Christian Salazar

En donde el Diagnóstico es el eje de partida, posteriormente se desarrolla el componente de identidad, gestión, curricular y proyecto de aula. Todos bajo la visión de saber si se está respondiendo o no a lo que se encontró, ya sea positivo o negativo.

Quizás este sea el aspecto medular del proceso de construcción de PEI, confrontar constantemente, si se responde o no a la realidad encontrada.

En la construcción participativa del PEI, se potenciaría la gestión y liderazgo de la autoridad del centro, favoreciendo a que sobre una política, determinada ejerza estrategias de comunicación, diálogo y consenso.

La generación de espacios de participación dependerá fundamentalmente de la comprensión teórica y metodológica del proceso de construcción del PEI. Por lo que es responsabilidad del comité de Gestión del PEI garantizar que se logre abordar la problemática que atañe, no solamente a los docentes o autoridades, sino la que preocupa a las familias, estudiantes y comunidad local en general.

Los espacios de participación se insertan dentro del ritmo educativo provocando interpelación en el resto de integrantes de la comunidad educativa.

Frente a una de las constantes problemáticas del centro educativo, se procurará favorecer la cultura de documentación, que desembocará en la sistematización.

La documentación consiste en el registro intencionado de los aspectos significativos y de las tendencias de los diversos encuentros realizados.

Este registro o documentación organizada, secuencial, será la que genere la Sistematización, que no es más que la reflexión de los aprendizajes que genera determinada práctica educativa.

Con respecto al ejercicio de construcción del PEI podría resultar que lo que generó el PEI, no fue adaptaciones curriculares, sino involucramiento de la Institución con la comunidad local. No con ello se quiere manifestar que la opción de construcción del PEI fue errada, sino afirmar que, la sistematización recoge aprendizajes,

7.5 Localización y cobertura espacial

Esta propuesta está diseñada para ser implementada en la Unidad Educativa Emaús, de Fe y Alegría, Ecuador y podría ser replicado en otras instituciones de las mismas características especificadas en la presente investigación.

El tiempo aproximado de su implementación es de un año calendario.

7.6 Población objetivo

Esta propuesta tendría la intencionalidad de abarcar a toda la comunidad del centro educativo: estudiantes, representantes, personal docente, administrativo, de servicio, familiares y comunidad en general.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

El PEI contiene los siguientes elementos que procuraran su sostenibilidad: marco jurídico, normativo vigente y como respuesta a una necesidad latente.

La propuesta está enmarcada y respaldada en el marco normativo y legal vigente, por lo que, contiene un carácter de obligatoriedad en su cumplimiento. En este sentido las políticas públicas educativas favorecerían la consecución del proyecto.

Por otra parte, los estamentos locales de la autoridad educativa realizan seguimiento y validación de los proyectos educativos institucionales en cada uno de los centros educativos.

Adicionalmente, como se mencionó en este estudio, desde la autoridad educativa ecuatoriana se están elaborando los estándares de calidad en cuatro ámbitos *“Estándares de Aprendizaje; Estándares de desempeño profesional tanto de directivos como de docentes; estándares de gestión escolar y estándares de infraestructura y equipamiento”*, en donde el PEI tiene papel fundamental.

Como lo hemos mencionado a la largo del presente estudio una gestión y liderazgo en valores en la administración de una institución educativa es una necesidad detectada y asumida por los actores del centro, por lo que, su tratamiento involucra la participación de todos los actores.

Desde el proyecto Nuevo Modelo de Gestión, del Ministerio de Educación en donde se desconcentra la gestión para favorecer su presencia en los territorios a través de la conformación de Zonas, Distritos y Circuitos y desde la Disposición Transitoria Vigésima Octava de la LOEI, tanto los asesores educativos o auditores educativos favorecerán la consecución de estas temáticas.

7.8 Presupuesto

El presupuesto aproximado se detalla por fases y actividades

La Dirección Nacional de Fe y Alegría administra financieramente los recursos económicos de la institución con manejo a través de presupuestos aprobados, según año fiscal.

El centro educativo pertenece a un grupo de instituciones de Fe y Alegría, que participan en programas de ayuda internacional enfocadas a la mejora de la calidad de la Educación Popular.

Ambos procesos favorecerían la continuidad financiera de los gastos que demanden dicha propuesta.

Las autoridades del centro educativo se mantendrían en sus funciones por uno o dos períodos más, por lo que este proceso tendría continuidad.

El centro educativo cuenta con equipos y materiales necesarios para llevar adelante la propuesta, salones, proyectores, disponibilidad presupuestaria para elaborar, editar y reproducir un número considerable de documentos.

Presupuesto aproximado para la construcción del PEI

Actividades	Detalle de la actividad	Presupuesto
Sensibilizar a la comunidad educativa sobre el sentido del PEI.	Contratación de un asesor externo por un año	3500
	Materiales	100
Formar a la comunidad educativa en bases teóricas y metodológicas	Contratación de Formación	1500
Construir el Proyecto Educativo Institucional	Movilización y Alimentación	900
Favorecer la gestión y liderazgo de la autoridad	Formación	200
Generar espacios de práctica de valores	Compra de material didáctico y adecuaciones de las aulas	3000
Sistematizar prácticas	Formación	200
	Equipos y suministros	200
TOTAL		USD 9600

Fuente: Proyección aproximada de la propuesta de implementación realizada en la Unidad Educativa Emaús
Elaborado: Christian G. Salazar Caba.

El asesor externo está considerado únicamente para este centro educativo y en modalidad de servicios ocasionales, de proceder con esta metodología se debería elaborar los términos de referencia y proceder con los procesos de contratación.

Se contemplan jornadas formativas que fundamenten, sustenten teóricamente la participación de los actores en la construcción participativa del PEI.

Los rubros de compra de material didáctico y adecuaciones de aula se refieren a los insumos que requerirá la investigación de campo sobre todo en las técnicas utilizadas para los estudiantes de educación básica.

Los detalles y rubros no considerados en esta aproximación presupuestaria deben ser negociados en la modalidad de contraparte con el centro educativo.

7.9 Cronograma

Objetivos Operativos	2012												
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	
Sensibilizar a la comunidad educativa	■	■	■										
Capacitar a los docentes en bases teóricas y metodológica sobre PEI			■	■	■	■	■	■					
Construcción del PEI			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistematizar prácticas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Proyección aproximada de la propuesta de implementación realizada en la Unidad Educativa Emaús
Elaborado: Christian G. Salazar Caba.

8. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Luz, (2010), *Instructivo para la elaboración de Tesis: proyecto de grado uno*, editorial de la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, Loja.

BALDERRAMA Maritza, (2008), *Conferencia sobre la práctica de Valores*, s/e, Fe y Alegría.

BEDOYA Jaime, fsc., (2002), *Taller seminario: Formación Humana*, s/e, Medellín.

BORJAS Beatriz, (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación, Formación Pedagógica, Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Caracas.

CARRIEGO Cristina (2008), *Colección Formación de Directivos, Gestión Institucional*, Federación Internacional de Fe y Alegría, s/e, Caracas.

CORONADO Fabio, fsc, (2002), *conferencia sobre el poder*, s/e, Hermanos de las Escuelas Cristianas, Medellín Colombia.

CORREA Calos, (2010). *Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación*, UTPL.

CHAVARRÍA Marcela, (2007), *Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo*, TRILLAS, México.

CHIRIBOGA Leonardo, (2011), "Consultoría Marco Conceptual y Teórico del Conocimiento y Talento Humano en los niveles de Educación Inicial, Básico, Bachillerato y Educación Superior para la elaboración de la Agenda Sectorial del Conocimiento y Talento Humano, s/e, Quito.

FE Y ALEGRÍA Ecuador, (2010), *Plan estratégico 2010-2014*, s/e, Fe y Alegría, Quito.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, (2008), *Gestión Participativa*, CORRIPIO, C. POR A., Santo Domingo, República Dominicana.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, (2009), *XXXII Congreso*

Internacional de la Federación Fe y Alegría, La Educación Popular Hoy, y su concreción en nuestras prácticas educativas formales y no formales, (Antigua, Guatemala, 2001)

FERREYRA Horacio; PERETTI Gabriela, (2006), *Diseñar y gestionar una educación auténtica, Desarrollo de competencias situadas, NOVEDUC, Buenos Aires.*

GARCÍA Beatriz, (2003), *Convivir con los otros y la naturaleza, Formación Humana, Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Caracas.*

GYSSSELS Silvana (2008), *Colección Formación de Directivos, La formación de Directivos, Comprender su actuación para transformar sus prácticas, Federación Internacional de Fe y Alegría, s/e, Caracas.*

GUILLÉN Manuel, (2008), *Ética de las organizaciones construyendo confianza, PEARSON, Madrid.*

JABIF, Liliana, (2008) *Colección Formación de Directivos, El rol del directivo, Federación Internacional de Fe y Alegría, s/e, Caracas.*

UNIDAD EDUCATIVA EMAÚS, FE Y ALEGRÍA, (2005-2011) *Proyecto Educativo Institucional, Documentos internos, s/e, Quito.*

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura, OEI, (2010), *2021 Metas Educativas, La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios, Documento final Síntesis, s/e, Madrid.*

PÉREZ Antonio, (2003), *La Educación Popular y su Pedagogía, Formación Pedagógica, Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares, Federación Internacional de Fe y Alegría, s/e Caracas.*

RIVEROS Elizabeth (2009), *Documento P1, Federación Internacional de Fe y Alegría, Programa Mejora de la Calidad de la Educación Popular, s/e, FIFyA.*

ROSSI Mariana y ALLEVATO Cristina (2008), *Colección Formación de Directivos, Los principios que orientan nuestras prácticas: desafíos y dilemas, Federación Internacional de Fe y Alegría, s/e, Caracas*

VVAA, (2010), *Real academia de la Lengua Española*, vigésima segunda edición.

VVAA, (2008), *Constitución de la República del Ecuador*, Ecuador.

VVAA, (2011), *Ley Orgánica de Educación Intercultural*, LOEI, Ecuador.

Referencias de Internet

Ministerio de Educación de Ecuador (2011), *Gestión de desempeño del directivo y docente*. Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/> Consulta (14-01-2011). Hora: 20:00.

Portal Fe y Alegría (2010), *Documentos digitalizados sobre propuestas educativas de la Federación Internacional de Fe y Alegría*. Disponible en <http://www.feyalegria.org/?idSeccion=30> Consulta (12-12-2010) Hora: 19:00

9. ANEXOS

Instrumentos de encuestas y entrevistas

CD con información digitalizada de:

- Versión PDF del proyecto de tesis
- PEI Unidad Educativa Emaús_versión borrador
- Código de convivencia

Encuesta a Directivos/as (Gestores Educativos)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

Gracias por su colaboración

Información General del Establecimiento

Nombre del centro educativo: _____
 Provincia del centro educativo: _____
 Cantón del centro educativo: _____

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

1	Tipo de establecimiento	
a	Fiscal	
b	Fiscomisional	
c	Municipal	
d	Particular Laico	
e	Particular religioso	

2	¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	
a	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	
b	Coordinadores de área	
c	Por grupos de trabajo	
d	Trabajan individualmente	
e	No contestan	

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	Valor y tiempo empleados en la institución	
d	Otros	
e	No contestan	

4	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	
a	si	
b	no	

5	El Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el	
a	Director	
b	Rector	
c	Consejo Directivo	

6	Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas a tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores	
a	si	
b	no	

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

9	Para mejorar el desempeño y progreso de la institución ¿qué se debe hacer?	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 organismos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11	El equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			

b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

12	Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	SÍ	NO
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.		

13	Producción de diagnósticos y de soluciones propias	SÍ	NO
a	La gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico		

14	Material de Planificación Educativa	SÍ	NO
a	Reingeniería de procesos		
b	Plan Estratégico		
c	Plan Operativo Anual		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes		

¡Muchas gracias por su colaboración y gestión!

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

Encuesta a Docentes

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: Siempre, A veces y Nunca

Información General del Establecimiento

Nombre del centro educativo: _____

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

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

¡ Muchas gracias por su colaboración !

Encuesta a Estudiantes

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el Ambiente Real / Clima Escolar que existen en el establecimiento

Le pedimos lea Atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas

Información General del Establecimiento

Nombre del centro educativo: _____

Declaraciones de los estudiantes

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

¡ Muchas gracias por su colaboración !