

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 EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA,
DURANTE EL PERIODO 2010 - 2011”*

**Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional**

AUTOR:

Martín Lutero Angulo Benavides

DIRECTORA:

Magister Esperanza Herrera Sarmiento

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Quito, 20 de Enero de 2012

Mgs.

Esperanza Herrera Sarmiento

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. Esperanza Herrera Sarmiento

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Quito, 20 de Enero de 2012

Yo, MARTÍN LUTERO ANGULO BENAVIDES, 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 realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Martín L. Angulo B

C.C. 0200875490

AUTORÍA

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

.....

Martín L. Angulo B.

C.C. 0200875490

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, siendo un apoyo ilimitado para lograr lo que me propongo. Sin Él no lo hubiera conseguido.

A mi Madre, que ya partió a la presencia del Altísimo, le dedico esta tesis, quien permanentemente me apoyó con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos y que, al educarme con su ejemplo, me enseñó a ser perseverante y tenaz.

A mi esposa e hijos que me han acompañado a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para avanzar por la senda del éxito.

MARTÍN

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimo, acompañándome en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a la Mgs. Esperanza Herrera Sarmiento por haber confiado en mí, por la paciencia y por la dirección de este trabajo, por sus comentarios en todo el proceso de elaboración de la tesis y sus atinadas correcciones.

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja que me permitió entrar en su vida durante estos casi tres años de convivir dentro y fuera del salón de clase, ¡mil gracias!

A mi madre, esposa e hijos que me acompañaron en esta aventura que significó la Maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos. A mi padre, que a pesar de la distancia, siempre estuvo atento para saber cómo iba mi proceso de formación.

MARTÍN

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR EXPERIMENTAL
"CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA"
 RECTORADO - SECRETARÍA



Quito, 7 de Enero de 2011

Señora Licenciada
 Silvana Briones
 RECTORA (E) DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR EXPERIMENTAL
 "CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA"
 Ciudad.

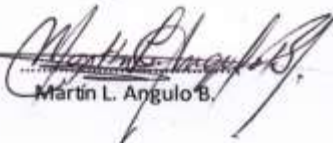
Reciba un cordial saludo y el deseo sincero de que vuestra gestión contribuya a incrementar el prestigio de la institución.

Martín Angulo Benavides, docente de la Institución, muy comedidamente solicita su autorización para poder aplicar en el Bachillerato a: Directivos, Docentes y Estudiantes, dos instrumentos para la recolección de información, con la finalidad de realizar el proyecto denominado "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL ITSE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA".

Los resultados de este proyecto serán socializados en la comunidad educativa luego del respectivo proceso de análisis.

Por la atención favorable que da mi petición, le quedo muy agradecido.

Atentamente,


 Martín L. Angulo B.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.2. Liderazgo educativo	15
2.2.1. Concepto	15
2.2.2. Tipos	17
2.2.3. Características	21
2.2.4. Teorías del liderazgo	23
2.3. Diferencias entre directivo y líder	28
2.4. Los valores y la educación	32
3. METODOLOGÍA	43
3.1. Participantes	43
3.2. Materiales e instrumentos	46
3.3. Método y procedimiento	50
4. RESULTADOS	52
4.1. DIAGNÓSTICO	52
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	53

4.1.1.1.	El manual de organización	53
4.1.1.2.	El código de ética	54
4.1.1.3.	El plan estratégico	56
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	58
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	59
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras resoluciones	64
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	65
4.1.2.1.	Misión y visión	65
4.1.2.2.	El organigrama	66
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	66
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	66
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	68
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	70
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	72
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	73
4.1.3.	Análisis FODA	74
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	74
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	76
4.1.3.3.	Matriz FODA	77
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	80
4.2.1.	De los directivos	80
4.2.2.	De los docentes	83
4.2.3.	De las estudiantes	85
5.	DISCUSIÓN	88
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7.	PROPUESTA DE MEJORA	92
8.	BIBLIOGRAFÍA	99
9.	APÉNDICES	100

RESUMEN

La Tesis de Grado, previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, cuyo tema es “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO 2011” asume como marco de referencia la situación de la educación en el Ecuador, su evolución, perspectivas e intervención local, fundamentada en un concepto más integral, en el que considera al ser humano en sus dimensiones biopsicosocial y espiritual trascendente, en relación con la naturaleza y el Creador; desde esta perspectiva, el presente trabajo pretende orientar, planificar y ejecutar los proyectos de mejoramiento institucional.

Con esta propuesta se pretende desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan en la solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo.

Los contenidos desarrollados se basan en una estructura lógica, que permite de forma secuencial profundizar en el tema propuesto: en una primera parte tenemos la introducción y el marco teórico que permiten sustentar la propuesta de la investigación con fundamentos epistemológicos de validez y aceptación universal; en la segunda parte encontramos la metodología, resultados, discusión y conclusiones y recomendaciones, que se derivan de la investigación de campo; y, en la parte final se encuentra la propuesta de mejora institucional, además de la bibliografía y apéndices.

1. INTRODUCCIÓN

El ITSE “Consejo Provincial de Pichincha” durante sus 35 años de vida institucional ha venido desarrollando su actividad educativa en beneficio de la niñez y juventud femenina del sector sur de Quito.

A pesar de los pocos años de existencia se ha ganado un merecido prestigio entre los planteles educativos del cantón, provincia y país. Es una de las instituciones públicas más grande del Ecuador, porque abarca tres niveles del sistema educativo, que son: educación general básica, bachillerato y superior.

Un proyecto como el planteado es de gran importancia dada las características particulares de un centro educativo como el descrito y, por sobre todo, por las condiciones excepcionales a la cual nos enfrenta la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural. Es una oportunidad para quienes lideran los planteles educativos combinar dentro de su gestión el liderazgo y el valor.

Es objetivo general de esta propuesta, mejorar la calidad de vida del ser humano, mediante el desarrollo armónico de todas sus potencialidades, aplicando la gestión de liderazgo y valores en el proceso educativo, para lograr cambios significativos en las estudiantes, acorde con los avances de la ciencia y la tecnología.

Son objetivos específicos los siguientes:

- Implementar ambientes socio-afectivos-pedagógicos que contribuyan a la formación bio-psico-social de las estudiantes.
- Aplicar en la estudiante la capacidad para saber aprender, saber ser, saber emprender, saber hacer, saber trascender, saber convivir, que le ayude en la resolución de los problemas de la vida diaria.
- Emplear nuevas estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje.

- Estimular, colaborar y organizar procesos de capacitación continua del personal docente, administrativo y de apoyo, para la implementación de una política de calidad y calidez en la gestión de los recursos.

El desarrollo de este proyecto de grado es factible por cuanto existe la disponibilidad de los recursos necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Los tipos de factibilidades básicamente requeridos son:

- Factibilidad técnica: disponible.
- Factibilidad económica: demanda una inversión moderada en relación al costo beneficio.
- Factibilidad operacional u organizacional: este proyecto puede funcionar en la institución.

El único y gran beneficiario de este proyecto de grado será toda la comunidad educativa, en donde están incorporados los beneficiarios directos e indirectos. Por ello, quiero dejar abierta la invitación para que todos los Actores del Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”, y demás usuarios del servicio educativo, participen de la lectura de este documento y contribuyan en su aplicación para el engrandecimiento de nuestra querida institución.

2. MARCO TEÓRICO

Con la denominada "revolución educativa" generada a partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, se acrecienta el estudio, análisis y aplicación de las técnicas del gerenciamiento a nivel macro y micro en las instituciones educativas.

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento, de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de la década del 90.

Lo cual no obsta para que esa gestión aplicada a la educación sea tamizada por los criterios de una gestión integral conformada por la gestión educativa y el valioso aporte del derecho educativo.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de las estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La pregunta sería ¿la Gestión es aplicable a la Educación en nuestro país? las respuestas pueden ser diversas según la perspectiva con que la contestemos.

Creo que estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

2.1.1. Concepto

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo <tal como señala Inés Aguerrondo> todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

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

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.1.2. Importancia

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis.

¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?

Michel Godet

Es una buena pregunta para los que conducen las escuelas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este Programa es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos.

2.1.3. Tipos de gestión

En este acápite abordare un conjunto de conceptualizaciones referente a la gestión encontrada en diferentes fuentes, bibliográficas.

Tradicionalmente el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de las empresas. No era de uso común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "Gestión" en educación.

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que han dado lugar a la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que a menudo esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

Namo de Mello, señala que "hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impases de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de reducir

el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población" y agrega.... "podemos hoy reafirmar.....de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada.

Los tipos de gestión más comunes en el ámbito educativo son:

- Gestión curricular
- Gestión pedagógica
- Gestión didáctica
- Gestión administrativa
- Gestión comunitaria

2.1.3.1. Gestión curricular

La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes.

Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados? la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008).

Existe consenso en la literatura especializada acerca de la importancia de la gestión curricular y el efecto que ésta tiene en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los movimientos de eficacia escolar dedican amplios apartados para dar cuenta de este factor en aquellos establecimientos que han logrado estándares de desempeño acordes a las exigencias del mundo actual y por ende han conseguido entregar una educación de calidad a pesar de encontrarse en contextos de pobreza. Es indiscutible que una gestión adecuada del currículo juega un rol

protagónico en el éxito, por tanto, todos los procesos de mejora educativa deben tener presente este factor tan relevante para el logro de los objetivos educativos.

En la actualidad y desde los últimos cinco años, con la incorporación de los modelos de Gestión de Calidad, la necesidad de focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de las estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas efectivas y eficacia escolar; se ha tomado conciencia real del potencial que tiene el desarrollo de una gestión efectivamente descentralizada y el rol principal de la dirección en el logro de resultados.

Lo anterior ha significado el incremento en estrategias para potenciar el rol de cada comunidad educativa como eje principal en los procesos de mejora, es posible, desde este ámbito, gestionar con eficacia los procesos que ocurren al interior de la escuela, específicamente los factores que dicen relación con una adecuada gestión del currículum.

2.1.3.2. Gestión pedagógica

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en los centros educativos objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos

de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la

innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

2.1.3.3. Gestión didáctica

La didáctica es la ciencia pedagógica que tiene como objeto estudiar e intervenir en el proceso de aprendizaje, con el fin de conseguir una formación intelectual en el propio educando. Esta disciplina, aplicada tradicionalmente a la organización escolar formal, ha adaptado sus procesos para aplicarlos a otras especialidades que, en ocasiones, han sido consideradas de menor importancia en el desarrollo evolutivo-educativo del individuo. La formación social, laboral, cultural y de adultos, son claros ejemplos de esta adaptación. Y este hecho ha logrado impulsar una formación intelectual y social en sentido transversal y continuo, que afecte a todos los individuos con independencia de su consideración económica o edad, buscando una formación durante y para toda la vida.

2.1.3.4. Gestión administrativa

Para una mejor comprensión del término gestión Administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

El termino gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

La administración por su parte es definida por Fremont E Kast como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) Dirección hacia el objetivo, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, 4) Dentro de una organización.

La mayoría de los autores definen la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Ambos términos están estrechamente ligados y uno es la consecución del otro, en ese sentido la gestión es la parte operativa de la administración.

Por lo antes dicho, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, Palladino y Palladino (1998:9) plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través

de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

2.1.3.5. Gestión comunitaria

Las comunidades son grupos de personas con intereses e ideas comunes pero también en conflicto y diferentes antecedentes socioeconómicos y culturales. La identidad de la gente de la comunidad está determinada por su historia y sus condiciones socioeconómicas y ambientales. Algunos de ellos, a menudo aquellos que se encuentran en una mejor situación económica, pueden estar mejor informados, pueden saber más sobre el mundo pero, por otro lado, pueden tener cierto interés en mantener su status quo y por lo tanto, quizás no estén dispuestos a resolver algunos problemas.

Las mujeres a menudo tienen intereses diferentes a los de los hombres y puede que no hayan sido oídas en el pasado o que su posición les haya dificultado el realizar cambios por sí solas. Hombres, mujeres y niños tienen diferentes necesidades, formas de acceder a los recursos y áreas en las que pueden tomar decisiones. Sin embargo todos tienen el derecho a contribuir equitativamente y beneficiarse de las actividades de desarrollo, haciendo así necesario equilibrar los géneros en actividades de programas, identificación de problemas, resolución de conflictos y gestión conjunta de intereses comunes.

La gestión por la comunidad tiene diferentes connotaciones en la literatura, por lo que no se diferencia de la participación comunitaria, que ya en 1982 se caracterizaba por una gran variedad de significados: en un extremo, el de la provisión de trabajo gratuito por parte de la comunidad en los proyectos gubernamentales y en el otro, el desarrollo autónomo. Es importante darse cuenta de que esto definitivamente no implica que las comunidades deban ocuparse de todo o pagar los costes totales. La comunidad actúa conjuntamente con las

administraciones públicas y posiblemente con el sector privado. La función y el cometido que desarrolla la organización, actuando en nombre de la comunidad, puede así variar considerablemente.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

El contenido de este trabajo, gira en torno al liderazgo y a la función social que cumple el docente. Por ello, inicio el estudio haciendo una revisión amplia sobre el origen, concepto y teorías del liderazgo, luego se establece la diferencia entre los tipos de liderazgo y para terminar con esta parte se presenta un enfoque alternativo de liderazgo. En ella se analiza el sentido y las funciones del comportamiento de los líderes dentro del grupo educativo.

Otro aspecto importante que se revisa está referido al liderazgo y su influencia en las relaciones intraescolares. En ella se analiza las personalidades autocráticas y democráticas de los directores y su influencia sobre los profesores. Finalmente, presento un análisis referido al rol del educador como promotor de grupos.

2.2.1. Concepto

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que

coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, esta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados.

Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos.

Entre las investigaciones sobre liderazgo, podemos citar las siguientes:

Bass B.M. (1998) estudió las cualidades físicas y psíquicas relacionadas al líder, encontrando que los que asumen el liderazgo en épocas de crisis son los más osados, fuertes o inteligentes; el estudio se denominó "Liderazgo, Psicología y Conducta Organizacional.

Mann R.D. (2007) en un estudio efectuado para averiguar los rasgos del líder, titulado "Una revisión de las Relaciones entre Personalidad y Actuación en Pequeños Grupos", encuentra que los jefes eran más inteligentes que los miembros del grupo.

White y Lippit (1943) analizaron, también, efectos de diversos tipos de liderazgo ejercido por adultos sobre grupos infantiles; determinando los tipos de liderazgo: autoritario, democrático e indiferente. El estudio en referencia lleva el nombre "Autocracia y democracia, y una aproximación experimental".

Hollander y Julián (1978) definieron el liderazgo en el estudio "Corrientes contemporáneas en el análisis del proceso de liderazgo" como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo.

Kahn y Katz (1995) en un estudio aseguraban que los supervisores más competentes, delegaban más eficazmente su autoridad, que los supervisores de grupos menos competentes. Mostraban, además, capacidad para incrementar cohesión entre miembros del grupo y no confundían su función con la de los demás miembros.

Lefcourt (1982) propone una relación completamente distinta entre liderazgo y personalidad; el hábito de tener éxito en todo lo que se emprende, dice, da origen a confianza en sí mismo y a competencia para asumir funciones de mando. Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de "líderes" apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales.

2.2.2. Tipos

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

a. Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

El líder determina toda política.

La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.

El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.

El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b. Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.

Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.

Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c. Líder Socio-emocional.

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d. Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

a) El líder pulpo:

Es el caudillo.

Es el que hace y sabe todo.

Es el que se hace imprescindible.

Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

b) El líder araña:

Es el activista.

Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
Cuando sale, todo se viene abajo.

c) El líder muerto:

Es el que no tiene vida.
Es el que no se mueve.
Es el que no convoca a reuniones.
Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

d) El líder tortuga:

Es el pasivo.
Es el que no tiene iniciativa.
Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

e) El líder zorro:

Es el aprovechador.
Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
Es el que trabaja sólo para figurar.

f) El líder abeja:

Es el democrático.
Es el que su cargo está al servicio de los demás.
Es el que promueve la participación de todos.
Es el que valora y respeta a su base.
Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.2.3. Características

El Líder juega un papel fundamental dentro de un grupo llámese empresa, institución educativa, comunidad vecinal, religiosa, entre otros, en fin todo grupo conformado debe tener un guía, es decir, esa persona que reuniendo determinadas características personales lo van a llevar a desempeñarse como tal.

Un líder tiene que ser creíble. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira esa confianza.

Las personas lo que necesitan es esperanza e ilusión. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una oficina o en dirección educativa aislado, sino conviviendo con las personas que están involucradas.

Un liderazgo no puede mantenerse si no crea entre los seguidores identificación e implicación con el proceso de cambio que se intenta llevar hacia delante.

Trabajar en equipo no es sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es fundamental implicar al personal y llevar a la práctica los principios teóricos que potencian los modelos participativos. De ahí que trabajar en equipo sea un “talento”, un saber hacer las cosas, y sobre todo, un estilo o conjunto de habilidades sociales.

El líder de hoy tiene que actuar con “inteligencia emocional” es decir que facilite la integración. El líder debe tener una actitud de permanente aprendizaje. Es fundamental ser humilde y admitir que no se conocen todas las respuestas y que, por tanto, se necesitan el capital de experiencias y conocimientos de todos los implicados en cualquier proyecto. El líder tiene que propiciar o crear un ambiente relajado que cree una atmósfera cálida y agradable.

Todos necesitamos sentir que lo que estamos haciendo tiene un cierto sentido y de ahí la importancia del reconocimiento, es decir, no hay que darlo por supuesto. Es necesario, expresar y valorar el esfuerzo de los colaboradores. Desgraciadamente, la mayoría de las veces sólo se presta atención a los fallos y difícilmente apreciamos los logros de las personas. Es fundamental fomentar la capacidad de adaptación o flexibilidad ante las diversas circunstancias o contextos.

Una persona insegura está “bloqueada” y cualquier nueva experiencia le perturba y provoca malestar. La persona madura se abre a nuevas experiencias y aquello que aparentemente es una amenaza lo convierte en una oportunidad.

2.2.4. Teorías del liderazgo

La posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa. Existen acerca del liderazgo, teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas (estatura, inteligencia, personalidad, peso, energía o salud, etc.). Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores. En las líneas siguientes se examinan algunas de ellas.

2.2.4.1. Teoría situacional del liderazgo

Esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo.

La teoría situacional tiene su fundamento en la proposición de que asumirá el rol de líder del grupo el individuo al que se juzgue dotado de las mejores condiciones para ejercer esa función en una situación dada. De acuerdo con este criterio, los candidatos al liderazgo podrían ser expuestos a varias situaciones informales que exigieran interacción específica, y entonces, los que asuman posiciones de liderazgo en la situación del grupo informal pueden ser seleccionados para su designación en posiciones formales de liderazgo. La tesis del enfoque situacional es que los individuos que en un grupo informal pueden alcanzar posiciones de liderazgo gozarán de una ventaja <capacidad demostrada para orientar la acción grupal> cuando ocupen una posición de liderazgo formal. Sin embargo esta tesis no es del todo cierta ya que se ha comprobado que la capacidad de asumir una posición de liderazgo informal en un grupo social no constituye una garantía de éxito en un rol de liderazgo formal. Por ejemplo muchos atletas extraordinarios han obtenido a lo sumo un resultado mediocre como entrenadores, lo mismo se puede decir de algunos ingenieros que son técnicos competentes, pero al asumir cargos de liderazgo son un fracaso.

2.2.4.2. Teoría de la interacción

Caracteriza a este enfoque la importancia que le aseguran a las interacciones entre el líder y el seguidor.

Se plantea la siguiente cuestión ¿Cómo influye uno en otro? Puesto que es factible suponer que el jefe y el resto del grupo imaginan e interpretan de modo diferente una misma situación objetiva.

En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; así un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva.

La teoría de la interacción tiene su fundamento en la proposición: Las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial también influyen en la elección del líder.

La interacción entre los líderes y sus grupos desarrolla una actividad tal que constantemente asignan roles de líder a los miembros del grupo. Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

2.2.4.3. Teoría de los rasgos

Esta teoría se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por ejemplo, si todos los líderes que tienen éxito alcanzaran una altura mayor de un metro noventa, la teoría de los rasgos sostendría que por lo menos parte de ese buen resultado responde a tal característica. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito del liderazgo. Por consiguiente, para llenar una vacante de líder la hipótesis sería buscar un candidato dotado de los rasgos que se asocian con los líderes que logran éxito.

Pero la realidad no es tan sencilla. Así como es difícil definir muchos de estos rasgos, también lo es determinar si un rasgo gravita directamente sobre el éxito del líder; por ejemplo, si la altura puede tener una relación directa con el liderazgo eficaz en el básquetbol, es probable que tenga menos importancia directa en la administración de una tienda de artículos deportivos. También cabe preguntarse si el exceso de un rasgo puede compensar el defecto de otro. Supongamos que una persona posee una personalidad sumamente grata (sea cual fuere la definición del caso) pero carece de iniciativa. En este caso: ¿reunirá condiciones para un cargo de liderazgo en una nueva y dinámica organización perteneciente al campo de las relaciones públicas?

2.2.4.4. Teoría del adepto

La teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder. Su base es la proposición de que el mejor indicador de la calidad de un líder es la calidad de sus partidarios; por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos.

Si un líder consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos, ello es un indicio de buen liderazgo. Por otra parte, si los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.

2.2.4.5. Teoría ecléctica

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías. Aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo.

Algunas cualidades del liderazgo pueden aplicarse universalmente a los problemas que le son inherentes. Por ejemplo, la capacidad de adoptar decisiones apropiadas es tan importante para el líder que actúa en una compañía electrónica como para el que se desempeña en el servicio militar. Sin embargo, el líder de esa compañía debe poseer cierto conocimiento específico acerca de la organización de ésta y las correspondientes operaciones si desea adoptar decisiones válidas, y este caudal de conocimiento difiere del que debe reunir el líder militar. Esta variación en los requerimientos del saber se origina en la diferencia entre las organizaciones y sus misiones.

Los requerimientos generales y específicos de este ejemplo pueden explicarse, por lo menos parcialmente, combinando la teoría de los rasgos y la teoría situacional.

La primera puede ofrecer una descripción general de las características necesarias en las situaciones de liderazgo; la teoría situacional puede definir específicamente las diferencias de estas características en distintas organizaciones. Al concepto de liderazgo suministrado por estas dos teorías puede agregarse la información originada en otras teorías del liderazgo, por ejemplo, la teoría del adepto, la teoría del derecho divino o la teoría carismática.

Un examen de los adeptos de cada organización -tal es el sentido de la teoría del adepto- y de las opiniones y sugerencias obtenidas tanto del líder de la empresa electrónica como del líder militar, puede aportar, en cierto medio y desde un punto de vista general, una comprensión más clara del liderazgo. La explicación del liderazgo en términos de derecho divino afirma que algunos individuos lo tienen para los cargos de liderazgo y para recibir su orientación de una fuente sobrenatural.

Un ejemplo de esta teoría del liderazgo es la creencia existente en ciertos países europeos acerca del derecho divino de sus reyes para gobernarlos. La teoría carismática, que explica la capacidad de liderazgo como un poder casi mágico que permite que un individuo despierte la firme lealtad de sus adeptos, puede hallar también un lugar en la teoría ecléctica. A menudo se la utiliza para explicar el liderazgo magnético de figuras tan distintas como Jesús y Hitler.

A medida que se reúne y clasifica más información acerca del liderazgo, puede reducirse la proporción de decisiones intuitivas adoptadas por los líderes y aumentarse la de las decisiones objetivas. Como ya se indicó, cuando los líderes disponen de escaso conocimiento deben apoyar en su intuición la gran mayoría de sus decisiones.

La teoría ecléctica es quizá la más útil, pues obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. Esta teoría puede ser de provecho para los estudiantes y los profesionales del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar

en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la mejor comprensión del liderazgo.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.

La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad.

Por tanto, no encuentran la entrega de la gente, ni tampoco su propia ubicación personal y existencial como seres humanos.

Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “¡No dirijan, lideren!” y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?”.

Es una pregunta importante, de ahí que sea lógico empezar analizando la diferencia entre dirigir y liderar, o lo que lo mismo, entre management y liderazgo, o entre un directivo y un líder.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos

remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo

entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.

- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
- Cuando se crea algo de valor que antes nos existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a

este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque "Yo iré primero" para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

No pretendo adivinar mejor que los educadores del pasado y del presente. Es necesario partir por reconocer que predecir es imposible, prever es pretencioso y planear es incierto. Lo que me propongo en este trabajo es hacer un ejercicio de extrapolación de algunas de las tendencias más importantes que se descubren ya en el desarrollo científico, tecnológico y político del mundo actual y derivar de ellas sus implicaciones para la educación en países como el nuestro.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a América Latina, plantean una serie de exigencias a la educación. Estas exigencias han sido objeto de reflexiones y propuestas que persiguen preparar los sistemas educativos para cumplir renovadamente viejas funciones y para enfrentar otras inéditas.

La Utopía: Una Sociedad Altamente Educada

Las líneas que siguen pretenden ser consecuentes con una visión de América Latina como una sociedad altamente educada. Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa. La educación dentro de esa sociedad debe ser equitativa. En un país como el nuestro, debe dejar de ser selectiva: actuar en el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica las que determinen la suerte educativa <y con ello la vida futura> de los individuos.

Los hallazgos de las investigaciones que se han venido realizando con los datos del reciente estudio del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes <PISA> muestran con claridad que los sistemas educativos son capaces de mitigar los efectos del origen socioeconómico de los alumnos. Muestran además que no se contraponen la calidad y la equidad; más aún, de los seis países con mejores resultados en PISA, cuatro de ellos tienen sistemas educativos relativamente equitativos. Por el contrario, los países con resultados inferiores a la media reportan diferencias entre escuelas superiores a la media. Calidad y equidad se refuerzan mutuamente y conducen a la verdadera excelencia: altos resultados para todos.

De las dos funciones que el célebre documento de CEPAL-UNESCO (1992) le asigna a la educación (la de preparar para la competitividad económica y la de formar para la moderna ciudadanía), esta perspectiva privilegia la segunda. Sostiene que una población participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios y del beneficio del desarrollo, será una población capaz incluso de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo. La competitividad, como los propios organismos lo reconocen, requiere una fuerte ciudadanía y un país equitativo. No se trata de conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, debe ser una población:

- Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.
- Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

- Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).
- Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.
- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.
- Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante al vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.
- Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En síntesis, inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la

ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en el sentido más fiel del término.

Es importante reconocer que estas son las nuevas exigencias de la sociedad al sistema educativo. Y también es importante caer en la cuenta de que el sistema educativo no ha mostrado su dominio de las formas para acercarse a su logro.

La reforma educativa tendiente a lo anterior supone transformaciones profundas y un conjunto de rupturas sustanciales con las actuales formas de comprender la educación y de proceder en su suministro.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha desarrollado seis escenarios del futuro de las escuelas. Dos de ellos representan desdoblamientos de modelos ya existentes. Dos más nos hablan de la necesaria transformación de la escuela. Los últimos dos se refieren a la desaparición de la escuela: a la desescolarización de la sociedad. Todos ellos son posibles. Sólo algunos son deseables.

El primer escenario se deriva del manejo del poder de los fuertes intereses creados en los sistemas educativos. Ello conduce a robustecer el sistema educativo de carácter burocrático, como bien lo conocemos en este país, con claras rigideces y lentitud en las transformaciones necesarias.

El segundo escenario se refiere a la extensión del modelo de mercado. Ante el desencanto con el sistema burocrático rígido, entran en el juego educativo nuevos actores; se diversifica la oferta. También crece la desigualdad.

El tercer escenario se refiere a una escuela transformada en el sentido de convertirse en el centro de formación integral de personas y comunidades. La escuela es un lugar donde se construye confianza y se desarrollan, con

profesionalismo docente y alta motivación, las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida en las esferas cognitiva, afectiva y social.

El cuarto escenario se parece al anterior, pero el énfasis está en el aprendizaje propiamente cognitivo. Se abren las fronteras de la escuela y se generan amplias redes que permiten aprender de lo cercano y lo lejano. El profesionalismo docente es también alto, al igual que su motivación, y se genera una gran confianza social en la escuela.

El quinto escenario es el de la desescolarización. El aprendizaje es individual y desde el hogar, mediante el recurso a las tecnologías de la información y la comunicación, a partir de las cuales se generan comunidades dinámicas y un tanto efímeras de aprendizaje.

El último escenario es aquél en el que el sistema rígidamente burocrático se derrumba debido a sus propias contradicciones (falta de recursos, bajos sueldos al personal, insuficiencia de maestros), sin que se haya podido crear una alternativa sólida.

Los dos escenarios deseables implican que la educación asuma nuevos retos, en uno de ellos claramente valorables, pero en ambos con una alta motivación, un fuerte profesionalismo, y un compromiso con el fortalecimiento del tejido y del capital social.

Se comparte el planteamiento defendido por varios educadores y estudiosos en épocas recientes que señalan que, para poder lograr el planteamiento utópico señalado, el centro de gravedad del sistema educativo tiene que pasar a ser la escuela, y el centro de gravedad de la escuela tienen que pasar a ser los alumnos. El objetivo último de los sistemas educativos y de las escuelas es el logro de aprendizajes de calidad, incluyendo necesariamente en este concepto, al tratarse de educación básica, el de equidad.

3. La globalización y sus implicaciones para la educación.

La globalización es característica central de nuestro tiempo y del futuro previsible. Implica que las fronteras se borran, que la información las traspasa a gran velocidad, que las políticas se unifican, que la producción de bienes y el ofrecimiento de servicios se internacionaliza.

Pero dicha globalización está marcada por una gran incertidumbre. Desde que se derrumba el muro de Berlín en 1989, se habla incluso del fin de la historia. La globalización es un proceso sin orientación, sin rumbo, sin cabeza. Pareciera que para el modelo, que va siendo "único", hay varios países que sobran. Muchos países de África, por ejemplo, son inviables en el modelo. Dentro de los países que no sobran < como son los nuestros > hay gente que sobra, porque no se va a poder incorporar a un modelo que por definición es excluyente. Es necesario subsidiar su reproducción biológica. Se prevé un empobrecimiento general de un grupo numeroso de países en desarrollo debido a que el modelo "único" que se globaliza también polariza.

En un contexto en que las fronteras entre los países se van borrando y lo que ocurre en un punto del planeta tiene el potencial de afectarlo todo, conviene tener claro qué se globaliza. En lo que se globaliza, hay aspectos que sin duda son favorables para la humanidad:

- a) Se globaliza una ética universal, expresada fundamentalmente en la Declaración Internacional de los Derechos Humanos y sus posteriores derivaciones a los derechos sociales, políticos y culturales, así como a los de grupos vulnerables, como los derechos de los niños y los derechos de la mujer. Sin duda, el que existan criterios derivados de una ética en pleno proceso de construcción histórica, pero que van gozando de consenso universal, para juzgar actos y tendencias sobre todo de las autoridades, es una tendencia de las que hay que favorecer.

- b) Se globaliza el ideal de democracia. Con mucha influencia de la filosofía liberal, que establece la democracia como condición de la libertad comercial, se extienden por el mundo los principios básicos de participación, representación, sufragio universal, competencia abierta y transparente de propuestas políticas, alternancia en el poder, rendimientto de cuentas. Países como los nuestros, sometidos durante largos o intermitentes periodos a dictaduras unipersonales o partidarias, damos la bienvenida a este nuevo y fundamental criterio de juicio universal de los regímenes políticos y transitamos, con notable madurez, hacia formas más democráticas de toma de decisiones. Otra tendencia, sin duda, digna de ser impulsada.
- c) Se globaliza la fortaleza de la sociedad civil. Junto con la extensión del ideal democrático crece la participación organizada de la sociedad civil que representa intereses diversos y que lucha y actúa por hacerlos valer. Los procesos políticos ya no se pueden entender solamente como consecuencia de las acciones y decisiones del partido en el poder. La sociedad sume crecientemente una función de activa vigilancia de los actos de quienes la representan. Esta tendencia debe ser fortalecida, sobre todo en el sentido de potenciar la voz de los que todavía no tienen voz, o de aquellos cuya voz ha sido silenciada.
- d) Se globaliza el conocimiento. Si bien podemos decir que el conocimiento siempre ha sido patrimonio de la humanidad entera <que el conocimiento es por definición democrático> ahora el proceso de su diseminación es mucho más veloz, casi inmediato. Se conocen tan pronto se descubren o sistematizan, adelantos en salud, educación, capacitación, tecnología, aunque ello no significa que dichos adelantos se puedan aplicar con la misma presteza en las diferentes regiones del planeta.
- e) Parte del mismo fenómeno que el anterior es la globalización de los aportes culturales. No son únicamente los nuevos descubrimientos

científicos y tecnológicos, sino las antiguas y arraigadas culturas diversas del planeta, las que encuentran posibilidades tanto de diseminar sus aportes como de enriquecerse con los aportes de otras culturas, posiblemente muy distintas, pero igualmente valiosas y enriquecedoras. En la medida en que tendencialmente este potencial se abra efectivamente a las diversas culturas, y en la medida en que la creciente recepción de aportes culturales externos se vea aparejada de una creciente valoración de la cultura propia, esta tendencia es también digna de ser fortalecida.

- f) Se internacionaliza la discusión ética fruto de dilemas inéditos. La revolución biogenética, por ejemplo, encuentra sus límites no sólo ahí donde se producen los descubrimientos, sino cada vez más a nivel mundial. Lo mismo puede decirse, si bien de manera muy insatisfactoria debido a los intereses económicos que hay detrás, de los problemas derivados del deterioro ambiental y de sus conocidas pero pocas aplicadas soluciones. No obstante podemos decir que el debate ético sobre la conservación es cada vez más universal. Ojalá pudiéramos colaborar para que esta tendencia se fortaleciera.

Pensemos en las implicaciones educativas que el fortalecimiento de cada una de estas tendencias trae consigo. Muchas de las aspiraciones que adelantábamos al hablar de la utopía cobran, creo, un nuevo sentido.

Ahora bien, entre lo que se globaliza hay, por desgracia, muchos aspectos que preocupan. Son tendencias que efectivamente es necesario inhibir o frenar.

Algunos de estos aspectos se globalizan de sur a norte: se globaliza la pobreza porque se globaliza la concentración de la riqueza. Con ella, se internacionaliza y a informalidad y la economía subterránea, los negocios ilícitos y criminales. En los países ricos crece la marginalidad al igual que la pobreza. Marginalidad no es lo mismo que pobreza, pero se asocia con ella. Es consecuencia del modelo

excluyente, y excluye no solamente de los bienes, sino del conocimiento, de la cultura y, lo que es más grave, de la capacidad de participar en las decisiones. Es previsible que continúe la masiva migración sur norte, pues es previsible que, como consecuencia del "modelo", prevalecerá y se agravará la pobreza en el sur. Cabe decir que aquí se encuentra quizás el punto débil del modelo que siembra su propia destrucción.

Pero desde nuestros países lo que nos preocupa sobre todo es lo que se globaliza de norte a sur. La lista es abrumadora, comenzando por el modelo económico que implica, entre otras cosas, la irrestricta apertura de fronteras, la fe absoluta en el nuevo becerro de oro que son las fuerzas del mercado, la no intervención y por lo tanto el adelgazamiento de los gobiernos justamente para no inhibir esas fuerzas del mercado, los modos de producción que generan desempleo (robotización, fin del trabajo). El desempleo se globaliza también.

Se globaliza el ideal de una sociedad de consumo, dispendiosa, productora de bienes innecesarios cuya única justificación es que existe quien los compre. Este ideal, dicho sea de paso, es completamente inviable. Si todos los países del mundo produjeran de la manera como lo hacen los países ricos, y consumieran de la manera como lo hacen estos países, el planeta tendría una corta esperanza de vida, y la población una mucho menor. No obstante, se globaliza un modo de producción irrespetuoso del medio ambiente. El capital se mueve libremente buscando aquellos países donde las leyes respecto al cuidado del medio ambiente son más laxas.

El narcotráfico se globaliza, afectando a los países pobres debido a la capacidad de consumo de los países ricos. Pero, por desgracia, las tendencias muestran que también el consumo se comienza a globalizar. Lo anterior tiene que ver con el hecho de que existe un amplio sector de la juventud que deja de encontrar sentido a su existencia. La sociedad de consumo ha traído consigo una crisis de valores, previa incluso a su globalización, que se manifiesta precisamente en conductas autodestructoras. La crisis de valores -- pérdida de vigencia de los tradicionales sin

que se hayan construido valores que los sustituyan --, por desgracia, también se globaliza.

La economía rige la política, porque los intereses económicos eliminan sus cortapisas. Por otra parte, estos intereses son "anónimos" -- empleados y obreros no conocen a su enemigo, que está diluido, y van perdiendo el apoyo del gobierno en sus luchas. Empleados y obreros van compartiendo su indefensión con sus colegas del creciente pero cada vez más débil sector informal.

Las implicaciones educativas de la necesidad de inhibir o frenar estas y otras tendencias indeseables son mucho menos claras que las que se derivan de las tendencias que hemos identificado como favorables. Más bien la sensación que nos deja su análisis en este sentido es de impotencia, de frustración por las dificultades de visualizar cómo impedir los efectos devastadores de un modelo claramente equivocado.

Por ello hablamos de tres tipos de implicaciones para la educación. Por un lado, las que se derivan de las tendencias que hay que favorecer. En segundo lugar, las que brotan de las tendencias que claramente hay que frenar o inhibir -- algunas de las cuales sí son claramente educativas, como la vinculada con el consumo cultural, o la relativa a la internacionalización del narcotráfico y a la crisis de valores. Y en tercer lugar, aquellas tendencias inexistentes que es necesario impulsar. Dentro de éstas se encuentra la relativa al desarrollo de las habilidades básicas y superiores que permitan la generación del pensamiento alternativo (versus el adaptativo), que mencionamos al hablar de la utopía. Por otro lado, rescatamos también de este apartado la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral: un juicio moral orientado socialmente, capaz de juzgar no únicamente actos aislados, sino sobre todo, tendencias, y de actuar en consecuencia.

3. METODOLOGÍA

Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello planea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para la investigación.

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico.

Una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permiten llegar a conclusiones.

3.1. PARTICIPANTES

El Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha” es un centro educativo que oferta los tres niveles de educación reconocidos por las leyes vigentes; tal es el caso de que contamos con: educación general básica, bachillerato y educación superior.

La característica principal del instituto es atender a la población femenina del sector sur de Quito, aunque desde el próximo año lectivo, acogiendo la política ministerial de la coeducación, comenzaremos gradualmente a recibir estudiantes del género masculino.

3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.

El rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento.

El vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento.

N°	FUNCIÓN	SEXO	EDAD
1	Rectora	F	54
2	Vicerrector Bachillerato	M	61
3	Vicerrectora EGB Superior	F	63
Promedio			59

3.1.2. Personal docente por área, sexo y edad.

Realizan su trabajo en contacto directo con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planteamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

N°	ÁREA	SEXO	EDAD
1	Lengua y Literatura	F	47
2	Lengua y Literatura	F	51
3	Ciencias Sociales	M	65
4	Ciencias Sociales	F	56
5	Química y Biología	F	48
6	Química y Biología	F	39
7	Física y Matemática	M	44
8	Física y Matemática	M	42
9	Idioma Extranjero	M	60
10	Idioma Extranjero	F	54
11	Cultura Física	F	57
12	Cultura Física	F	53
Promedio			51

3.1.3. Personal administrativo y de servicios por función, sexo y edad.

Incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en el área académica, como son: secretarias, colector, guardalmacén, auxiliares administrativos.

N°	FUNCIÓN	SEXO	EDAD
1	Secretaria general	F	59
2	Secretaria departamental	F	48
3	Colector	M	52
4	Guardalmacén	M	56
5	Guardia	M	40
Promedio			51

3.1.4. Población estudiantil por especialidad, sexo y edad.

Está constituido por las alumnas legalmente matriculadas, cuya composición es altamente heterogénea.

N°	ESPECIALIDAD	SEXO	EDAD
1	CIENCIAS	F	17
2	CIENCIAS	F	17
3	CIENCIAS	F	17
4	CIENCIAS	F	17
5	CIENCIAS	F	16
6	CIENCIAS	F	16
7	CIENCIAS	F	16
8	CIENCIAS	F	16
9	TÉCNICO	F	17
10	TÉCNICO	F	17
11	TÉCNICO	F	17
12	TÉCNICO	F	17

13	TÉCNICO	F	16
14	TÉCNICO	F	16
15	TÉCNICO	F	16
Promedio			16.5

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los instrumentos de investigación son: encuesta dirigida al personal docente y estudiantes; cuestionario de entrevista para los directivos. Su estructuración, objetivos y contenidos se encuentran a continuación:

3.2.1. Encuesta dirigida al personal docente

Señor/a Profesor/a:

El propósito de este instrumento es evaluar la participación de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano

Tipo de establecimiento: Fiscal

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el ISTCPP 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 las 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 rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora			

del Instituto.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres y madres de familia y/o representantes legales, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

3.2.2. Cuestionario de entrevista para los directivos

ENTREVISTA A AUTORIDADES: Rectora - Vicerrector.

Este instrumento es un inventario; significa que el mismo contiene un conjunto de enunciados, cada uno debe ser considerado por el entrevistado, quien responderá de acuerdo con su juicio.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”, 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 gestión administrativa del Instituto y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la rectoría, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Instituto Consejo Provincial?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y estudiantes?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos de investigación aplicados son el descriptivo, analítico y sintético, que me permite explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarme con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico – sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para lograr una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo – deductivo utilizados permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los aportes teóricos conceptuales.

El cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

4. RESULTADOS

Es una autoevaluación de los procedimientos empleados y discusión de los posibles alcances y significados de la investigación. En este apartado se hace una interpretación acerca de los resultados obtenidos con respecto a la información encontrada en la revisión de la literatura, evitando hasta dónde sea posible especular.

Se trata de pasar de un conocimiento cotidiano inmediato a un conocimiento científico y crítico donde el investigador describe las relaciones, busca constantes y estructuras esenciales de los fenómenos, mediante una teorización intentará obtener una comprensión crítica de la realidad por medio de un trabajo de conceptualización y de análisis conceptual, donde se coincide la unidad de análisis con la unidad de sentido, para conservar la autenticidad de los fragmentos.

4.1. DIAGNÓSTICO

En todas las actividades humanas es importante contar con un diagnóstico conocimiento previo de la situación, por lo que se precisa desarrollar competencias específicas para reconocer y jerarquizar problemas en el medio educativo, ya que en esos ámbitos desarrollará su trabajo profesional.

Se entiende como diagnóstico el proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación cuyo resultado facilita la toma de decisiones para intervenir.

Existen diversos tipos de diagnóstico según su técnica, propósito y campo donde se realiza, ejemplo: diagnóstico participativo, institucional, de expertos, clínico y exploratorio, cuya aplicación puede darse en los ámbitos: comunitario, organizacional y educativo.

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

El ITSECPP emplea para la gestión educativa los instrumentos que el Reglamento General a la Ley de Educación estipula en su normativa, estos son:

- El manual de la organización
- El código de ética <código de convivencia>
- El plan estratégico
- El plan operativo anual (POA)
- El proyecto educativo institucional (PEI)

Actualmente, estamos en el proceso de socialización de El Código de Convivencia. Con la puesta en vigencia de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, en ella exige que los establecimientos educativos elaborem y mantengamos este Código en uso porque regula, principalmente, tanto los deberes como los derechos de autoridades, docentes, estudiantes, padres/madres de familia y/o representantes legales.

A continuación se expone de manera sintética los instrumentos de gestión educativa que orientan la acción de la institución en beneficio de la colectividad.

4.1.1.1. El manual de organización

El Manual de Organización, más conocido como (MO) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El Manual de Organización contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la institución. También se suele incluir en la descripción de cada puesto

el perfil profesional y las variables e indicadores de evaluación.

El valor del Manual de Organización, radica en la veracidad y actualidad de su información; por lo que se requiere de revisiones periódicas para mantenerlo al día, registrando los cambios que se presenten en la organización; es así que para la actualización del manual del IST"CPP", se siguen las políticas que para tal fin se encuentran en su contenido y que permiten mantener la información en condiciones óptimas de utilización.

El manual de organización institucional consta de tres partes principales: la primera comprende los aspectos relacionados con el propósito que se intenta alcanzar, el beneficio o la utilidad que se obtiene con el logro del objetivo propuesto, el ámbito de aplicación y las normas y disposiciones legales relacionadas con el objetivo.

En la segunda parte se incluye la relación de cargos previstos como necesarios en la distribución administrativa del centro educativo, para el normal funcionamiento del Honorable Consejo Directivo, y en la última parte del Manual se describen las funciones específicas, las líneas de autoridad y responsabilidad, y niveles de coordinación considerados para cada cargo, así como la estructura de cada unidad orgánica.

4.1.1.2. El código de ética (código de convivencia)

La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa "carácter". Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

Un código, por su parte, es una combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido. En el derecho, se conoce como código al conjunto de normas que regulan una materia determinada.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

No divulgar información confidencial, no discriminar a los usuarios o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión y no aceptar sobornos, por ejemplo, son algunos de los postulados que suelen estar incluidos en los códigos de ética.

Las normas mencionadas en los códigos de ética pueden estar vinculadas con las normas legales. El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una empresa. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado.

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ESTUDIANTE

Son valores fundamentales del Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha” la honorabilidad, honestidad, responsabilidad, justicia, tolerancia, lealtad y solidaridad con todos quienes forman la Comunidad Educativa, incluyendo estudiantes, autoridades, docentes, personal administrativo y trabajadores en general.

Las estudiantes del IST”CPP” deben:

1. Ser Honestas.- No copiar de fuentes no autorizadas, no plagiar, no mentir, ni apropiarse en forma alguna de cualquier tipo de información, documento o trabajo. Deben mantener en reserva cualquier información sobre pruebas, exámenes y cualquier otra evaluación de carácter confidencial.

2. Ser Respetuosas.- Cuidar la integridad y la honra de las personas que conforman la Comunidad Educativa, y respetar sus instalaciones y equipamientos.

3. Ser Justas.- Buscar y aceptar el equilibrio y la verdad en las decisiones personales y de los demás; aceptar la distribución de deberes y derechos entre los miembros de la Comunidad Educativa; respetar el orden jurídico establecido; no desarrollar actividades de proselitismo, propaganda político-partidista o religiosa, en los predios institucionales.

4. Ser solidarias.- Colaborar con quien lo necesite, a través de acciones desinteresadas en beneficio de otros y de objetivos y proyectos de interés común.

5. Ser Tolerantes.- Aceptar a los demás como son, con sus defectos y cualidades; respetar su integridad personal y opiniones, aunque sean distintas a las propias, entendiendo que la diversidad enriquece a una comunidad; no realizar actividades discriminatorias de ningún tipo, sean de carácter racial, político o religioso.

6. Ser Responsables.- Actuar con compromiso, madurez, responsabilidad y puntualidad en las actividades escolares y en todos los actos en los que participen de forma académica y social.

7. Ser Leales.- Ser consecuentes con el centro educativo y colaborar con la Institución y sus autoridades en caso de requerir su intervención para aclarar cualquier investigación y sumario de violación al Código de Ética vigente.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su entidad en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la entidad. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Suele ser común, complementar un plan estratégico con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

La tarea escolar enfoca sus esfuerzos hacia la mejora del aprovechamiento escolar entendido como una mejora en la calidad de aprendizajes de la comunidad educativa, por lo que el compromiso de los actores queda de manifiesto en la entrega profesional, moral, ética de cada uno de los docentes, mientras que padres de familia se incorporan en la tarea educativa conscientes del papel que deben desempeñar para que todos los esfuerzos se centren en la tarea permanente de mejorar el aprovechamiento de aprendizajes que permitan generar en el entorno social una mejor calidad de vida y de bienestar social.

El compromiso profesional y ético es con todas las instituciones públicas de educación en todas sus modalidades, que deseen incorporar a la planeación como el eje transformador de su quehacer; espero que esta propuesta, dote de medios e instrumentos que permitan al centro educativo elaborar metodológicamente su Planeación Estratégica y un Plan Operativo Anual (POA) para lo cual pongo a

consideración de la comunidad educativa este Plan Estratégico, que es un esfuerzo técnico que recoge las inquietudes y experiencias de quienes hemos intentado desde la institución incursionar en una planeación que nos permita conocer el origen de sus problemas y diseñar el camino hacia una mejora que solucione y responda a las expectativas de la comunidad educativa.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

- La Definición Institucional
- El Análisis Institucional
- La Estructuración del Plan de Desarrollo.

La DEFINICIÓN INSTITUCIONAL se logra a través de las siguientes partes:

1. El Entorno Institucional

Es la sumatoria de las realidades sociales de donde provienen los(as) alumnos(as) de la institución educativa. Se refiere a descripciones típicas de dichas realidades sociales, elaboradas sobre la base de las informaciones que la institución dispone de las familias de sus alumnos y que dan cuenta de los siguientes aspectos: el empleo, la distribución de los ingresos, los servicios a la vivienda, la salud y la educación.

Constituye un ensayo corto que proporciona una visión completa de las realidades sociales de los alumnos y que debe tener una constante actualización.

2. La Filosofía Institucional

Entendida como la exposición de los principios y valores que dirigen las acciones institucionales. Es necesario elaborar una exposición explicativa de dichos principios y valores, respecto de cómo son comprendidos por la institución educativa.

Todos los instrumentos normativos institucionales deberán guardar concordancia con esta exposición de principios y valores.

3. La Misión Institucional

Constituye la identificación y concreción del para qué de la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

El contenido central de la Misión Institucional no cambia a través del tiempo, a no ser que, la institución educativa haya cambiado su filosofía institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos.

Para la concreción de la misión institucional existen una serie de manuales e instructivos de fácil acceso y consulta.

4. La Visión Institucional

Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el

deber ser institucional, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones. La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total, es decir a la excelencia.

Para la concreción de la visión institucional existen una serie de manuales e instructivos de fácil acceso y consulta.

El ANÁLISIS INSTITUCIONAL se concreta con las siguientes partes:

5. Descripción de los Ámbitos Institucionales

Una institución educativa está compuesta por cuatro ámbitos:

- Curricular: constituido por todas las construcciones curriculares que la institución posee y que dan concreción a cada una de las ofertas educativas.
- Equipo Humano: compuesto por los diferentes grupos de actores: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y de apoyo, padres de familia. El equipo humano debe ser aquel que favorece la aplicación curricular.
- Financiero: referido a las políticas financieras institucionales, fuentes de sostenimiento económico, políticas presupuestarias, etc. Es el componente que posibilita la sostenibilidad económica de la aplicación curricular.
- Infraestructura: que comprende todas las edificaciones físicas, espacios físicos, equipamiento, materiales generales y documentos que dan soporte al funcionamiento institucional y a la aplicación curricular.

Cada uno de estos ámbitos debe ser descrito como un mecanismo de clarificación y dimensión de lo que realmente tiene la institución educativa. Aquí caben solo descripciones, más no juicios de valor.

6. Análisis de los Ámbitos Institucionales

Cada uno de los cuatro ámbitos institucionales, luego de su descripción, deben ser analizados, con la finalidad de tener una imagen, lo más real posible, de su estado de situación actual. Para ello, es necesario utilizar dos técnicas muy conocidas en el ambiente educativo nacional:

- Elaboración de una matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), para disponer del estado situacional de cada uno de los ámbitos institucionales.
- Elaboración de una matriz de valoración de los factores internos y externos de la institución educativa, sobre la base del contenido de cada matriz FODA, con el propósito de lograr una identificación y jerarquización de las necesidades de cada ámbito institucional analizado.

La ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO se logra con las siguientes partes:

7. Los Objetivos del Plan

El Plan de Desarrollo Institucional inicia con la identificación de los objetivos que den solución a las necesidades identificadas y jerarquizadas en lo correspondiente al Análisis de los Ámbitos Institucionales.

Para establecer los objetivos del plan será necesario analizar las necesidades encontradas para cada ámbito y, seleccionar aquellas que se van a tomar en cuenta para el plan, en lo cual, ayuda mucho la jerarquización que se haya logrado. Deberán establecerse objetivos para cada uno de los cuatro ámbitos institucionales.

8. Las Estrategias del Plan

Son el conjunto de formas globales que permiten el logro de cada objetivo del plan. Para lograr claridad y asegurar la efectividad de las estrategias se precisa construir un conjunto algorítmico de acciones globales que permitan, por anticipado, tener certeza del logro del objetivo.

Cada objetivo deberá ser logrado, por lo menos con la combinación de dos estrategias.

9. Las Actividades del Plan

Son los conjuntos algorítmicos de operaciones directas que dan ejecución a cada una de las estrategias del plan. Cada una de las estrategias es susceptible de ser desglosada en dichos conjuntos de acciones.

Existen algunas formas de presentación de los numerales 7, 8 y 9, pero lo que más se recomienda es la elaboración de una ficha de planificación para cada uno de los ámbitos institucionales y que, a más de las partes principales referidas a objetivos, estrategias y actividades, se incluyan especificaciones de tiempo, responsables y posibles costos.

10. Evaluación del Plan

Se refiere a la precisión de qué, cómo, cuándo y con qué se evaluará el plan. Deben contemplarse los componentes de evaluación del plan durante el proceso, en momentos intermedios a su aplicación y finales de su aplicación.

Existen algunas formas de presentación de los numerales 7, 8, 9 y 10, pero lo que más se recomienda es la elaboración de una ficha de planificación para cada uno de los ámbitos institucionales y que, a más de las partes principales referidas a objetivos, estrategias, actividades y evaluación, se incluyan especificaciones de períodos de tiempo, responsables y posibles costos.

Es recomendable fijar el tiempo de vigencia del plan en años múltiplos de 3, por cuanto, cada promoción del bachillerato necesita tres años.

Para la aplicación del Plan Institucional será necesario elaborar, año tras año, los respectivos Planes Operativos Anuales.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras resoluciones

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia.

En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo.

En suma, el Reglamento Interno:

- Responde a propósitos institucionales.
- Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

CARACTERÍSTICAS

- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales del microsistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

BENEFICIOS

- Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos.

- Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.
- Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN

- Estímulo en el cumplimiento.
- Prevé el rompimiento de relaciones.
- Asegura la participación.
- Precisa la delegación de funciones en todos los órganos internos.
- Establece líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles.
- Precisa líneas de coordinación. Delimita responsabilidades.
- Precisa líneas de dependencia. Delimita responsabilidades.
- Precisión de las áreas de competencias y niveles de decisión. Evita interferencias.
- Coherencia con los documentos normativos del sector educativo.
- Coherencia con los componentes internos del Institución Educativa emanadas de las instancias superiores.
- Coherencia con la política educativa de la Institución Educativa.

4.1.2. Estructura organizativa del IST “Consejo Provincial de Pichincha”

El Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha” mantiene una estructura organizativa que se deriva del Reglamento General a la Ley de Educación, instrumento en el cual se encuentran claramente delineadas la estructura y los niveles de las unidades educativas del sector público.

4.1.2.1. Misión y visión

Misión

El ITSE “Consejo Provincial de Pichincha”, es una institución que brinda su servicio educativo integral, con personal en continuo mejoramiento, con aplicación de

procesos pedagógicos curriculares adecuados y coherentes a los requerimientos de la colectividad; entregando bachilleres y tecnólogos con mentalidad crítica, reflexiva, creativa y productiva, con valores éticos y morales, comprometidos con el cambio social.

Visión

Entregar una educación integral, científica, ocupacional de calidad; contando con personal comprometido con la Institución, capacitado pedagógica, científica y tecnológicamente, aplicando un modelo pedagógico innovador, para formar bachilleres y tecnólogos con una orientación hacia la excelencia, intelectual, social, ética y moralmente competitivos en concordancia con el desarrollo científico-técnico y capaces de desempeñarse con solvencia personal y profesional.

4.1.2.2. El organigrama

Ver anexo N° 1

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos se encuentran claramente definidas en el Reglamento Interno, en donde se explica de forma particularizada las funciones y atribuciones, en concordancia con el Reglamento General.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha” es consciente de la importancia que un adecuado clima escolar tiene en el desarrollo positivo de la vida del centro docente, en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrolla en el mismo.

El centro educativo como organización que enseña y aprende constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto. En este sentido, asumimos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta, propiciado por una cultura de paz.

La comunidad educativa debe, pues, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

Pero bien es cierto, que existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en el centro educativo y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De entre todas ellas, son los problemas de indisciplina, conocidos genéricamente como “disrupción en las aulas”, los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto; problemas de desarrollo comportamental que se evidencian con mayor frecuencia en la actualidad en todos los niveles.

Su objetivo principal es estudiar la frecuencia y los tipos de conflictos que se producen en nuestra institución pero, también, evaluar el clima de convivencia en las aulas, la percepción y coherencia de las normas disciplinarias y la existencia y funcionamiento de las medidas de prevención y actuación frente a los comportamientos conflictivos, derivados en gran medida por la influencia social.

En este contexto se pretende, siendo siempre respetuosos con la singularidad de cada instituto educativo y con el principio de autonomía, ayudar a superar el conflicto en nuestros centros como elemento negativo, para transformarlo en algo enriquecedor y que sirva a nuestras alumnas como un componente más de su

formación integral como ciudadanas que deben desarrollar su vida dentro de una sociedad democrática, solidaria, participativa, tolerante y pacífica.

Por tanto, familias, profesorado, medios de comunicación, instituciones con proyección social en el ámbito de la infancia y la adolescencia y la Administración Educativa, tenemos el deber de coordinarnos, y trabajar en común en torno a la solución de esta problemática que está inserta en el sector educativo.

La sociedad en general y las familias, en particular deben apoyar a las instituciones educativas y al profesorado en esta tarea; más cuando en la actualidad se les exigen unas responsabilidades que en otros tiempos quedaban dentro del ámbito familiar o social, sin que ello vaya acompañado, en algunas ocasiones, de un compromiso de las familias y la sociedad con el centro educativo.

De este modo, el papel educador del profesorado debe sentirse reforzado, dentro de continuidad educativa que significan los centros, las familias y la sociedad.

Aprender a vivir juntos, aprender a convivir con los demás, además de constituir una finalidad esencial de la educación, representa uno de los principales retos para los sistemas educativos actuales. Son muchas las razones que hacen que este aprendizaje se considere no sólo valioso en sí mismo, sino imprescindible para la construcción de una sociedad más democrática, más solidaria, más cohesionada y más pacífica.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes

FACTORES:

ENSEÑANZA. Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Pudiera decirse que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza, y determina las formas que se ofrecen a los alumnos para aprender. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

La acción de enseñar en lo formal, está a cargo de los profesores. Ellos son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Por ello, la mayor responsabilidad de que los estudiantes aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas como orientan las acciones de enseñanza.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente, conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

APRENDIZAJE. Respecto del proceso de aprendizaje, conviene preguntarse: ¿Qué significa aprender?, ¿cuándo se reconoce que se ha logrado un aprendizaje?, ¿identifica cómo aprende cada uno de sus alumnos y qué requieren para lograrlo?,

¿qué indica que todos sus alumnos aprenden lo que tienen que aprender y que lo hacen en el tiempo destinado para ello?, ¿hay claridad respecto de lo que los alumnos deben aprender en cada asignatura y al término del nivel donde se ubican?, ¿reconoce las capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnas?, ¿de qué manera estimula sus avances, esfuerzos y logros?, ¿conoce el perfil de egreso que deben lograr las estudiantes al término de su educación básica? Para el caso de preescolar, ¿sabe cuáles son los procesos de desarrollo que deben alcanzar los alumnos de acuerdo con los campos formativos? Estos cuestionamientos ayudan a comprender lo trascendente y relevante que pueden ser las formas y estilos de enseñanza en el logro de aprendizajes.

Llama especialmente la atención el hecho de que al inicio de cada ciclo escolar los profesores identifican, con cierta probabilidad, a los alumnos que no lograrán los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y como predicción en muchos casos se cumple. ¿Qué hacer para que los alumnos que se identifican en riesgo de fracaso escolar no se rezaguen?

Entre otras cosas, es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos alumnos, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender.

El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del grado no lo lograrán, por ello la atención específica que pueda tener el maestro con ellos es determinante (ritmos de aprendizaje distintos), por lo que se requiere un seguimiento puntual a cada alumno y, especialmente, a los que muestran dificultades para lograr aprendizajes.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro.

¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar? ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas del centro escolar? ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad? ¿Cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña? ¿A qué cree que se deba? ¿La organización de los actores escolares considera la planeación y la evaluación, como herramientas de mejora? en los espacios que tienen para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela ¿cuáles son los temas que se tratan con frecuencia? ¿Logran acuerdos y compromisos y se les da seguimiento?

Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

FACTORES:

ORGANIZACIÓN ESCOLAR. Un criterio fundamental que debe centrar las decisiones en las organizaciones escolares es el que tiene que ver con el logro educativo.

Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos serán superiores a los que actualmente logran, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, <no generalizables, pero si prevalecientes>, lo que determina un ambiente de aula y escuela que poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de toda la escuela para su mejoramiento.

Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la escuela y muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos que den satisfacción a los responsables de la escuela.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

FACTORES:

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS. Acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros). Además de garantizar

acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquéllas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

FACTORES

VINCULACIÓN ESCUELA COMUNIDAD. También en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA. La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como, de lo que se proponen los profesores lograr que aprendan los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda. Es recomendable

tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.

4.1.3. Análisis FODA

El diagnóstico estratégico es el análisis de la situación actual de la institución, en su interior y en su entorno. Es una especie de auditoría interna y externa de la institución.

El diagnóstico estratégico mediante la matriz FODA, se caracteriza por la utilización de esta matriz en el momento del análisis. La matriz ubica las FO (fortalezas y oportunidades) que constituyen las potencialidades a nivel interno y externo, y las DA (debilidades y amenazas) que constituyen las deficiencias o necesidades.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Son los aspectos o factores positivos que facilitan o favorecen el desarrollo institucional, como las capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de la comunidad educativa que facilitan el logro de la visión y misión institucionales.

Son fortalezas de la institución:

- ✓ Infraestructura adecuada
- ✓ Personal docente con título en educación
- ✓ Padres de familia colaboradores
- ✓ Prestigio institucional
- ✓ Cuenta con todos los niveles de educación

- ✓ Es un Instituto Tecnológico Experimental
- ✓ Práctica de valores
- ✓ Liderazgo institucional
- ✓ Reconocida por el CONESUP
- ✓ Aportes pedagógicos y recursos didácticos de calidad

Debilidades

En cambio son aquellos factores y aspectos negativos o desfavorables de carácter interno como carencias, limitaciones y problemas que obstaculizan, limitan o entorpecen el desarrollo de la institución educativa.

Entre las debilidades institucionales mencionamos las siguientes:

- ✓ Actualización pedagógica al personal docente
- ✓ Falta de apoyo para cursos de capacitación docente
- ✓ No contar con autoridades titulares (Rector)
- ✓ Debilitamiento y poca práctica de principios y valores
- ✓ Falta de coordinación entre autoridades y personal docente
- ✓ Reglamento Interno desactualizado
- ✓ Falta de identidad, amor, afecto de las estudiantes con la Institución
Abuso de autoridad
- ✓ No hay políticas institucionales
- ✓ Falta de liderazgo docente
- ✓ Continuas interrupciones de clases
- ✓ Falta de coordinación entre niveles
- ✓ No se optimizan los recursos
- ✓ Falta comunicación entre docentes y diferentes estamentos
- ✓ Falta de relación con otras instituciones
- ✓ Funcionamiento fraccionado del DOBEI
- ✓ Falta ejemplo en la aplicación de valores cívicos en el personal docente
- ✓ Falta de estímulos

- ✓ Falta un proyecto de gestión
- ✓ Falta decisión por parte de las autoridades
- ✓ Falta control de bienes institucionales
- ✓ Pérdida de espacio físico y partida de docentes
- ✓ Prepotencia de ciertos docentes
- ✓ Quemeimportismo de padres de familia con la institución
- ✓ Falta participación de personal docente en actividades programadas
- ✓ Falta Código de Convivencia Institucional
- ✓ Escasa relación y participación institucional
- ✓ Desorganización a nivel institucional
- ✓ Maltrato psicológico a maestros por parte de autoridades
- ✓ Desconocimiento de deberes y obligaciones
- ✓ Falta de organización de grupos de trabajo especial (clubes)
- ✓ No existe participación de las alumnas en certámenes internos y externos

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas en relación a las similares.

Las oportunidades con las que contamos institucionalmente son:

- ✓ Apertura de instituciones gubernamentales
- ✓ Colaboración de padres de familia
- ✓ Apoyo del Consejo Provincial de Pichincha
- ✓ Apoyo del sector empresarial
- ✓ Ayuda de organizaciones barriales y comunitarias
- ✓ Trabajo en equipo con la Policía en campañas de seguridad y leyes
- ✓ Las pasantías

- ✓ Alumnado puede acceder a becas
- ✓ Apoyo de la Supervisión de la Dirección Provincial de Educación

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

Hemos considerado como amenazas las siguientes:

- ✓ Incremento de pandillas y malos elementos que atentan a la Integridad física de todo el personal de la institución.
- ✓ Falta de seguridad institucional, robos, extorsión, violación, alcoholismo, drogas. Existencia de bares, salones y juegos electrónicos junto al plantel. Proliferación de ventas ambulantes al ingreso de la institución.
- ✓ Falta de transporte
- ✓ Desconfianza e imposición de mecanismos de control de asistencia
- ✓ Señalización inadecuada de tránsito
- ✓ Cerramiento no adecuado
- ✓ Congestión vehicular
- ✓ Contaminación ambiental
- ✓ No se cuenta con el apoyo de la comunidad

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura adecuada. Personal docente con título en educación. Padres de familia colaboradores. Prestigio institucional. Cuenta con todos los niveles de educación.	Desactualización pedagógica del personal docente. Falta de apoyo para cursos de capacitación docente. No contar con autoridades titulares (Rector).

<p>Es un Instituto Superior Tecnológico.</p> <p>Práctica de valores.</p> <p>Liderazgo institucional.</p> <p>Reconocida por el CONESUP.</p> <p>Aportes pedagógicos y recursos didácticos de calidad.</p>	<p>Debilitamiento y poca práctica de principios y valores.</p> <p>Falta de coordinación entre autoridades y personal docente.</p> <p>Reglamento Interno desactualizado.</p> <p>Falta de identidad, amor, afecto de las estudiantes con la Institución.</p> <p>Abuso de autoridad.</p> <p>No hay políticas institucionales.</p> <p>Falta de liderazgo docente.</p> <p>Continuas interrupciones de clases.</p> <p>Falta de coordinación entre niveles.</p> <p>No se optimizan los recursos.</p> <p>Falta comunicación entre docentes y diferentes estamentos.</p> <p>Falta de relación con otras instituciones.</p> <p>Funcionamiento fraccionado del DOBE.</p> <p>Falta ejemplo en la aplicación de valores cívicos en el personal docente.</p> <p>Falta de estímulos.</p> <p>Falta un proyecto de gestión.</p> <p>Falta decisión por parte de las autoridades</p> <p>Falta control de bienes institucionales.</p> <p>Pérdida de espacio físico y partida de docentes.</p> <p>Prepotencia de ciertos docentes.</p> <p>Quemeimportismo de padres de familia con la institución.</p> <p>Falta participación de personal docente en actividades programadas.</p> <p>Falta Código de Convivencia Institucional.</p> <p>Escasa relación y participación</p>
---	---

	<p>institucional.</p> <p>Desorganización a nivel institucional.</p> <p>Maltrato psicológico a maestros por parte de autoridades.</p> <p>Desconocimiento de deberes y obligaciones.</p> <p>Falta de organización de grupos de trabajo especial (clubes).</p> <p>No existe participación de las alumnas en certámenes internos y externos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Apertura de instituciones gubernamentales.</p> <p>Colaboración de padres de familia.</p> <p>Apoyo del Consejo Provincial de Pichincha.</p> <p>Apoyo del sector empresarial.</p> <p>Ayuda de organizaciones barriales y comunitarias.</p> <p>Trabajo en equipo con la Policía en campañas de seguridad y leyes.</p> <p>Las pasantías.</p> <p>Alumnado puede acceder a becas.</p> <p>Apoyo de la Supervisión de la Dirección Provincial de Educación.</p>	<p>Incremento de pandillas y malos elementos que atentan a la Integridad física de todo el personal de la institución.</p> <p>Falta de seguridad institucional, robos, extorsión, violación, alcoholismo, drogas.</p> <p>Existencia de bares, salones y juegos electrónicos junto al plantel.</p> <p>Proliferación de ventas ambulantes al ingreso de la institución.</p> <p>Falta de transporte.</p> <p>Desconfianza e imposición de mecanismos de control de asistencia.</p> <p>Señalización inadecuada de tránsito.</p> <p>Cerramiento no adecuado.</p> <p>Congestión vehicular.</p> <p>Contaminación ambiental.</p> <p>No se cuenta con el apoyo de la comunidad.</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a directivos, docentes y estudiantes.

4.2.1. De los directivos

PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
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 del Instituto 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 estudiantes?	✓			
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Instituto?	✓			
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes.	✓			

8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?			✓	
--	--	--	---	--

Tabular los resultados de una entrevista es tarea compleja para cualquier investigador experto, no se diga para docentes que tenemos otro tipo de formación; sin embargo, para este trabajo de investigación, siguiendo los lineamientos establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, puedo expresar que las siete primeras preguntas tienen respuesta positiva y, solamente la octava pregunta fue respondida de forma débil.

A continuación sintetizo las respuestas que las autoridades gentilmente superior brindar al cuestionario planteado:

1. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades. De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los actores de la comunidad educativa, ya que provoca diversos comportamientos mediante la creación de expectativas.
2. Si. El IST “Consejo Provincial de Pichincha” cuenta con el Reglamento Interno, el Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero, y el Código de Convivencia que se encuentra en fase de socialización.
3. Aplicando la normativa legal que se encuentra vigente para el sector educativo, pero sobre todo con ética.
4. Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes,

preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

5. El docente es un experto que domina los contenidos, planifica (pero es flexible); establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición; siendo su principal objetivo que la estudiante construya habilidades para lograr su plena autonomía; regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo. Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles; fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente; potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas; enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad; comparte las experiencias de aprendizaje con las alumnas: discusión reflexiva, fomento de la empatía del equipo; atiende las diferencias individuales. Desarrolla en los alumnas actitudes positivas: valores.

6. Honestidad
 Respeto
 Justicia
 Solidaridad
 Tolerancia
 Responsabilidad
 Lealtad

7. Los valores mencionados en la respuesta 6.

8. Considero que los antivalores no son parte del comportamiento de docentes y estudiantes, pudiendo generalizar a la comunidad educativa. Desarrollamos nuestra actividad pedagógica basándonos en principios universales e inmutables.

4.2.2. De los docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			✓	55%		
2. El liderazgo en la institución 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.	✓	75%				
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	✓	70%				
4. Las autoridades y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-sociedad civil-padres y representantes, con el fin de			✓	60%		

desarrollar y materializar metas del Instituto.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			✓	50%		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	✓	70%				
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de la estudiante.			✓	75%		
8. Resistencia en los compañeros o Rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					✓	30%
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.					✓	20%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del centro educativo.			✓	60%		
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			✓	50%		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora.			✓	50%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área			✓	55%		

académica.						
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.					✓	40%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			✓	65%		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			✓	60%		

Las respuestas a las preguntas 2 – 3 y 6 tienen SIEMPRE como opción escogida; las preguntas 1 – 4 – 5 – 7 – 10 – 11 – 12 – 13 – 15 y 16 tienen como opción de respuesta mayoritaria A VECES; NUNCA es considerado como opción de respuesta a las preguntas 8 – 9 y 14.

4.2.3. De las estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			✓	50%		
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de las estudiantes.	✓	75%				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa	✓	70%				

cotidianamente en el Instituto.						
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			✓	45%		
5. En clases se espera que las estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.					✓	30%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			✓	50%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			✓	45%		
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	✓	65%				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.			✓	50%		
10. En clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.					✓	35%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	✓	80%				
12. Se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y la participación del docente.			✓	55%		

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.					✓	30%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			✓	60%		

Las estudiantes responden a cuatro preguntas que son la 2 – 3 – 8 y 11 con la opción SIEMPRE; A VECES, es la opción escogida para las preguntas 1 – 4 – 6 – 7 – 9 – 12 y 14; para las preguntas 5 – 10 y 13 fueron señaladas como NUNCA.

5. DISCUSIÓN

El trabajo que presento se centra en el estudio de la interacción y los mecanismos de influencia educativa que operan en el contexto objetivo de la educación en general, y, más concretamente en el seno de las relaciones del entorno de la comunidad educativa del Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”. Para ello he abordado desde una perspectiva educativa el estudio de la gestión de liderazgo y valores en la interacción que acontece en los diversos escenarios y situaciones educativas con el objeto de identificar y explicar los mecanismos de influencia que operan en las diferentes situaciones que se presentan en el entorno educacional.

Si partimos de la idea central de que el perfil de un administrador educativo debe corresponder a la de un buen líder, con posibilidades ciertas de ser seguido por sus colaboradores. Es por esto que consigno algunas tipificaciones de liderazgo, así como destaco rasgos y habilidades típicos de ciertos directivos, enfatizando primordialmente la motivación y sensibilidad.

Dentro del contexto de las relaciones interpersonales, la comunicación desarrolla un papel importante, ya que es por este medio que se crean y sustentan todo tipo de relaciones desde profesionales hasta personales; es por esto que se hace necesario su estudio y entendimiento con el fin de hacer de la comunicación un instrumento de apoyo para desarrollar relaciones firmes que beneficien a la institución en particular y a la comunidad en general.

Teniendo una clara definición de la gestión y liderazgo en valores, se pretende realizar un estudio sistemático de cómo lograr un clima organizacional agradable que contribuya al desarrollo institucional; este es el punto central en el que concluyen todas las acciones de la dirección y el liderazgo en las instituciones educativas.

Por ello se han categorizado algunas funciones que deben cumplir los directivos como misión de la institución para confluir en la propuesta de educación para el siglo XXI planteada por la UNESCO.

Identificar y observar la capacidad de liderazgo y valores, de autoridades, personal docente, estudiantes, personal administrativo y de servicios ha sido una tarea bastante compleja, sin embargo ha sido de vital importancia recopilar esta información para contribuir a elevar las estándares de calidad de la educación en el Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”.

La tarea más difícil y el reto que se presenta es concienciar en los docentes sobre la importancia de determinar los valores, roles y liderazgo que deben poseer los directivos, jefes departamentales, coordinadores pedagógicos y demás integrantes de la comunidad educativa en la elaboración e instrumentación de los proyectos institucionales como son: Plan de Transformación Institucional, Plan Estratégico Institucional, Proyecto Educativo Institucional y Planes Operativos Anuales.

Elevar la calidad de la educación no solamente es una propuesta que contempla el Plan Decenal de Educación, sino es un compromiso de todos los actores de la comunidad educativa a través de una práctica permanente de liderazgo y valores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

La institución escolar en su conjunto está al servicio del educando, la comunidad educativa tiene sentido en la medida en que sus integrantes participen, como una familia, ya que esto contribuye al fortalecimiento de destrezas y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnas. Se asocia a las relaciones del instituto con el entorno, considerando a la familia, el sector y organizaciones públicas y privadas del barrio o parroquia, así como a otras instituciones o redes de apoyo.

Al concluir esta investigación se analizó la incidencia que tiene la gestión de los docentes en la integración de la comunidad a la Institución, situada en la Parroquia Chillogallo, Barrio Solanda, luego que se desarrollaron las actividades planteadas se concluyó que, los indicadores estudiados, dentro de la gestión pedagógica del educador, son los más adecuados; además, ellos participaron en actividades extra curriculares unidos entre sí por una buena comunicación entre la institución y la comunidad. Así mismo, con un conocimiento de las características psicológicas de las educandas.

También fue positiva la relación del docente con la integración de la comunidad-docente-instituto, y de esta simbiosis surgieron beneficios para la institución como infraestructura para las estudiantes que se forman integralmente y se educan para la vida.

La última de las actividades planteadas arrojó también resultados positivos al fomentarse los llamados equipos de proyectos específicos, esto conlleva al planteamiento de las necesidades más apremiantes con sus respectivas soluciones, en este caso repercutió positivamente en el rendimiento académico de las estudiantes.

Es preciso recalcar que el asociar la comunidad educativa con la institución y los docentes en los planes educativos, se convierte en una verdadera vía para potenciar el vínculo con la vida, logrando que participen y comprometan en la realidad de la institución, por lo que se hace necesaria la preparación de los docentes para el uso de las potencialidades de la comunidad en las actividades pedagógicas.

6.2. RECOMENDACIONES

Conociendo la importancia que tiene para el ser humano como tal el aprender y desarrollarse culturalmente en el ambiente en el que vive, así mismo es importante la trilogía que se presenta entre el Docente, la institución y la comunidad; los tres se encuentran estrechamente relacionados con el principal autor del proceso de enseñanza-aprendizaje, el educando. La concepción anterior lleva a plantear la necesidad de realizar algunas recomendaciones:

Que se ponga en marcha una campaña que incentive en los docentes el deseo de suscitar cambios en la Institución y en sí mismos. La forma concreta de llevar a cabo esta tarea puede discutirse con los diferentes estamentos y especialistas, lo importante, en todo caso, es mostrarles a los docentes que realmente se puede cambiar, que vale la pena hacerlo y que en ese esfuerzo no estamos solos.

Que se incentive en los docentes, con medios similares al punto anterior, el deseo de involucrarse en el trabajo y comprometer a los integrantes de la comunidad educativa en el logro de objetivos comunes; como una familia que buscamos un bien común, el educando y su formación integral.

Que se invite a los docentes para que se involucren personal y colectivamente en procesos de innovación y cambio, conviniendo para esto crear equipos multidisciplinarios que acompañen a docentes – instituto – comunidad, que voluntariamente soliciten asesoría para mejorar la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO 2012”

7.2. Justificación

Implementar la gestión del liderazgo y valores en el IST “Consejo Provincial de Pichincha” es una necesidad urgente, no solamente demandada por quienes somos parte del hecho pedagógico sino también por los vientos de cambio que soplan desde la política educativa nacional.

En una institución educativa que durante la mayoría de su periodo de vida ha tenido autoridades encargadas, por subrogación o por intervención de la Dirección Provincial de Educación, se hace indispensable que se instrumente una gestión de liderazgo y valores; en los aproximadamente dos últimos años lectivos hemos tenido tres rectores y vicerrectores diferentes, lo que demuestra a sociedad la pertinencia de desarrollar un proyecto encaminado a brindar una alternativa de solución a la inestabilidad institucional.

Los centros educativos que pretenden convertirse en referentes cantonales deben incorporar en la administración, a más de la parte legal, la parte ética y humana; esto es, liderazgo y valores.

7.3. Objetivo de la propuesta.

El objetivo general de la propuesta deviene del título de la misma, que lo expreso así:

- Implementar en el Instituto Superior Tecnológico Consejo Provincial de Pichincha la gestión del liderazgo y valores, durante el periodo 2012 – 2013, para brindar una educación de calidad y con calidez a todos los integrantes de la comunidad educativa, en concordancia con los principios educativos planteados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

7.4. Actividades.

Las actividades planteadas para instrumentar la presente propuesta de mejora, se mencionan de manera general:

- Poner en consideración de las autoridades del Instituto la propuesta elaborada dentro de esta tesis de maestría.

Luego de la defensa de esta tesis de maestría el autor propondrá, siguiendo el trámite administrativo respectivo, a la autoridad que esta propuesta se ejecute en el Instituto por estar en concordancia con las políticas del plan decenal de educación.

- Conformar una mesa de trabajo que permita socializar con todos los actores y niveles este proyecto de liderazgo y valores.

Reglamentariamente, se debe conformar una comisión que establezca las políticas a seguir, así como también las estrategias que permitirán ejecutar este proyecto, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y curricular de la institución.

- Incorporar en los diferentes instrumentos curriculares, como ejes transversales, el liderazgo y los valores.

Los instrumentos curriculares de uso de los docentes son: Plan Anual, Plan de Bloques Didácticos y Plan de Clase o Lección. Es en estos instrumentos

curriculares en donde tiene que evidenciarse la incorporación de los valores y el liderazgo en el proceso pedagógico, para que llegue al aula y no sea letra muerta de algún proyecto educativo institucional.

- Realizar foros con estudiantes, docentes, autoridades, padres y madres de familia.

Con la incorporación en la Ley Orgánica de Educación Intercultural la figura de la Comunidad Educativa y del Gobierno Escolar, en donde esta instancia es la encargada de elaborar el PEI; es mandatorio que en el proceso de socialización de este proyecto intervengan todos los actores del quehacer educativo, porque a su vez pueden contribuir en el perfeccionamiento de esta propuesta que permita conseguir el objetivo planteado.

- Utilizar todos los recursos didácticos disponibles en la institución para trasladar la propuesta de la teoría al aula.

En el proceso pedagógico un elemento indispensable es el recurso didáctico, por tal razón habrá la necesidad de capacitar a los docentes en el uso de adecuado de estos recursos que contribuyen al proceso de aprendizaje en las estudiantes.

7.5. Localización y cobertura espacial.

El Instituto está ubicado en la Parroquia Chillogallo, sector Solanda, Av. Ajaví Oe4-154 y Av. Cardenal de la Torre, teniendo como área de influencia 17 parroquias del Distrito Metropolitano de Quito, de las 32 que constan actualizadas en el Cabildo de la ciudad.

El proyecto se desarrollará en el Instituto Superior Tecnológico “Consejo Provincial de Pichincha”, que está constituido de primero a décimo año de Educación General Básica, Bachillerato en Ciencias y Técnico.

7.6. Población objetivo.

El proyecto abarca a la población estudiantil de todos los años de Educación General Básica y Bachillerato, con todas sus secciones y especializaciones; al personal docente, administrativo, de apoyo y de servicio; a los padres y madres de familia y/o representantes legales.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

El desarrollo y aplicación del proyecto, estará bajo la responsabilidad y acompañamiento de:

Rector, Vicerrectores, Miembros del Honorable Consejo Directivo, Inspector y Subinspector, Integrantes del Departamento de Investigación y Planificación Experimental y, Docentes de la Institución.

Las autoridades serán responsables de la parte administrativa, las comisiones y consejos de la parte organizativa, los docentes y personal del DOBE e Inspección se encargarán de la parte operativa y, como parte del nivel de apoyo estarán los demás integrantes de la comunidad educativa.

7.7.1. Estructura organizativa:

NIVELES	RESPONSABLES
1. Administrativo	Rector Vicerrectores Directoras de Niveles
2. Organizativo	Comisión Permanente Junta de Directores de Área Consejos Técnicos Comisión Técnico Pedagógica

3. Operativo	Docentes de todos los niveles Representantes DOBE Inspección
4. Apoyo	Personal administrativo Personal auxiliar de servicio Comité Central de Padres de Familia Gobierno Estudiantil

7.7.2. Recursos:

7.7.2.1. Talento humano:

- Autoridades
- Integrantes del DIPE
- Personal Docente
- Personal administrativo y de auxiliares de servicio
- Estudiantes
- Padres y madres de familia

7.7.2.2. Tecnológicos:

- Proyectores
- Retroproyectores
- Computadoras
- Impresoras
- Televisiones
- Dvd
- Sala de audiovisuales
- Centro de cómputo
- Internet
- Fotocopiadoras

7.7.2.3. Infraestructura Física:

- Aulas
- Talleres
- Laboratorios
- Planta administrativa
- Ambientes deportivos
- Espacios verdes
- Áreas recreacionales

7.7.2.4. Materiales:

- Bibliografía
- Papelería
- Pizarras
- Esferográficos
- Lápices
- Borradores
- Tóneres
- Otros

7.7.2.5. Financieros:

- Presupuesto del plantel
- Ingresos propios por autogestión
- Ayudas organismos seccionales
- Otros

7.8. Presupuesto.

Es importante que incluyamos en este ámbito, un presupuesto tentativo de la inversión que demandará la ejecución de esta propuesta, detallado a continuación:

INGRESOS		2500,00
(-) EGRESOS		2500,00
Capacitación y acompañamiento	1000,00	
Ejecución de la propuesta	600,00	
Materiales	400,00	
Bibliografía	200,00	
Movilización	100,00	
Imprevistos	200,00	
SALDO		00000,00

7.9. Cronograma.

TRIMESTRES	1ero	2do	3ero
ACTIVIDADES			
Poner en consideración de las autoridades del Instituto la propuesta elaborada dentro de esta tesis de maestría.	✓		
Conformar una mesa de trabajo que permita socializar con todos los actores y niveles este proyecto de liderazgo y valores.	✓		
Realizar foros con estudiantes, docentes, autoridades, padres y madres de familia.	✓		
Incorporar en los diferentes instrumentos curriculares como ejes transversales el liderazgo y los valores.		✓	
Utilizar todos los recursos didácticos disponibles en la institución para trasladar la propuesta de la teoría al aula.		✓	
Ejecutar en la institución la propuesta.			✓

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2010). Guía Didáctica Proyecto de Grado I. Editorial de la UTPL. Loja.
2. Bass, B. M. (1998). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
3. BENNO SANDER, M. (1995). La gestión educativa. Nuevas técnicas de dirección. La Muralla, Madrid.
4. Chavarría Olarte, Marcela. (2007). Educación en un mundo globalizado. Editorial Trillas. México.
5. Cornejo, Miguel Ángel. (2007). El Ser Excelente. Editorial Grijalbo. México.
6. Delors, Jacques. (1998). La Educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO. París.
7. Dorwin Cartwright, Alvin Zander. (1983). Dinámica de grupos en educación. México: Trillas.
8. Espinoza, Mireya. (2007). Investigación Científica. J.R.L. Editorial. Quito.
9. Godet, Michel. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo. Barcelona.
10. Guillén Parra, Manuel. (2008). Ética en las organizaciones: Construyendo confianza. Editorial Pearson. España.
11. Katz y Kahn. (1998). Las organizaciones como sistemas abiertos.
12. Namó de Mello, Guiomar. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. México.
13. Valenzuela González, Jaime Ricardo. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas. México.

9. APÉNDICES

- 9.1. Organigrama.
- 9.2. Plan estratégico.
- 9.3. Plan operativo anual.

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”

PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

DEBILIDADES	POLÍTICAS	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS DE CAMBIO
ASPECTO TÉCNICO PEDAGÓGICO				
<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización de todo el personal. • Necesidad de apoyo económico para cursos de capacitación. 	Capacitación continua de todo el personal.	Estimular y colaborar en los procesos de capacitación continua a todo el personal para optimizar el talento humano. Alcanzar cambios significativos en la actitud del personal frente a los requerimientos institucionales.	En el lapso de cinco años, contar con un personal docente, administrativo y de apoyo capacitado, motivado y dispuesto a lograr estándares de calidad en un 85%.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cronograma de cursos de capacitación. • Gestión de recursos para capacitación. • Seguimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca práctica de principios y valores. • Falta identidad hacia la institución. 	Fortalecimiento de la práctica de valores.	Fomentar la práctica de valores en las diferentes actividades institucionales.	Toda la comunidad educativa estará comprometida con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de talleres de integración. • Concienciación y participación en los actos

				institucionales.
ASPECTO ORGANIZATIVO ADMINISTRATIVO				
<ul style="list-style-type: none"> • Faltan estímulos y sanciones. • Desconocimiento de deberes y obligaciones. 	Socialización y aplicación de las leyes, reglamentos y demás disposiciones emitidas por los organismos del Estado.	Fomentar un clima organizacional favorable mediante la adecuada y efectiva aplicación de leyes, reglamentos y normas vigentes.	Mejorar el clima organizacional en un 85%.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de leyes, reglamentos y acuerdos. • Actualización del Reglamento Interno. • Elaboración del Código de Convivencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención y control eficiente en las dependencias administrativas. 	Eficacia en el trato y atención oportuna y cordial ante el requerimiento de los usuarios.	Optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos en las dependencias administrativas del instituto.	Mejorar la calidad del servicio en forma progresiva hasta lograr por lo menos un 85%.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del manual de procedimientos y funciones. • Concienciación en atención a los usuarios.
ASPECTO BIENESTAR ESTUDIANTIL				
<ul style="list-style-type: none"> • Falta programa de prevención de 	Planificación y ejecución de	Elaborar y aplicar los proyectos tendientes	La aplicación de los proyectos en el	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de proyectos.

<p>embarazos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta proyecto de ayuda a hijas de migrantes. 	<p>proyectos por parte del DOBEI. Ejecución de proyectos encaminados a mitigar las debilidades existentes.</p>	<p>a mejorar la atención a los problemas de las alumnas.</p>	<p>bachillerato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación. Acompañamiento.
ASPECTO COMUNITARIO				
<ul style="list-style-type: none"> Falta de establecer convenios interinstitucionales. Escasa relación y participación institucional. 	<p>Integración con instituciones educativas afines y con organismos de la comunidad.</p>	<p>Relacionar a la institución con otras entidades tanto públicas como privadas, mediante la firma de convenios de cooperación.</p>	<p>Conseguir al menos tres convenios con otras instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto de integración interinstitucional. Firma de convenios. Ejecución.

**PLAN OPERATIVO ANUAL
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”**

PLAN OPERATIVO ANUAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
			1 QUI	2 QUI				
ASPECTO ORGANIZATIVO ADMINISTRATIVO								
Concurso público de merecimientos y oposición	Contar con Autoridades Titulares para superar la crisis de inestabilidad administrativa que afecta a la Institución.	Aplicar las disposiciones que constan en las leyes y reglamentos para convocar a dichos concursos.	X		Autoridades (e) Honorable Consejo Directivo.	-Humanos: Lic. Marco García y Lic. Fanny Maldonado. - Económicos: Lic. Fabián Bolaños. - Materiales: Medios de comunicación y carteleras.	--Autorización escrita de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha. -Resolución de Consejo Directivo. -Publicación en la prensa. -Recepción de carpetas de aspirantes. -Informes.	Autoridades titulares, legalmente posesionadas y administrando el plantel.
Reglamento	Obtener	Conformar	X	X	Autoridades (e)	-Humanos:	-Propuesta	Reglamento

de Régimen Interno, Código de Convivencia y Código de Ética Profesional.	la aprobación del Reglamento Interno, Código de Convivencia y Código de Ética. Conviven y el Código de Ética a través del acuerdo emitido por la Autoridad Provincial de Educación.	las Comisiones de normativa jurídica, Código de Convivencia y Código de Ética. Socializar el borrador del Reglamento Interno, Código de Convivencia y Código de Ética todos los niveles del Instituto. Analizar las conclusiones y recomendaciones			Honorable Consejo Directivo. Comisión de normativa interna. Comisión de Gestión y Administración de los Niveles.	Lic. Marco García. Vocales Principales de Consejo Directivo. Integrantes CNI. - Económicos: autogestión. - Materiales: Leyes y Reglamentos pertinentes.	de reglamento interno consensuada, Oficios, memorandos, circulares, actas.	Interno, Código de Convivencia y Código de Ética en vigencia y pleno cumplimiento.
--	---	--	--	--	--	---	--	--

		realizadas por los diferentes niveles, departamentos y áreas. Reformar el Reglamento Interno, Código de Convivencia y Código de Etica en base a las sugerencias planteadas. Enviar a Consejo Directivo la propuesta de Reglamento Interno, Código de						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

		Convivencia y Código de Ética para el análisis y aprobación.						
Coordinar las actividades entre los niveles y demás estamentos educativos.	Lograr la coordinación e integración de todos los niveles y estamentos del Instituto.	Mantener reuniones periódicas entre las autoridades de los diferentes niveles. Elaborar un cronograma conjunto de actividades. Reproducirlo y publicarlo oportunamente para el conocimiento de todos	X	X	Autoridades de los diferentes niveles. DIPE Directores de Area. Comisión Técnico Pedagógica. Consejo Técnico. Docentes.	-Humanos - Económico s. - Materiales. Tecnológicos.	Reuniones, actas, informes, entrega de cronograma a docentes.	Trabajo en equipo entre los diferentes niveles..

		quienes laboramos en el establecimiento. Nombrar responsables para el cumplimiento de las actividades.						
Internet en todas las máquinas de los centros de cómputo y departamentos.	Dotar del servicio de internet a todas las máquinas de los centros de cómputo y de los departam	Reunión de Autoridades con directivas de comités centrales de padres de familia. Obtener proformas de empresas relacionadas. Buscar	X	X	Autoridades. Comités de Padres de Familia. Departamentos. Comisiones.	-Humanos. - Materiales. - Tecnología s. - Económico s.	Proformas, actas, resoluciones, oficios, informes, contratos.	Docentes, Estudiantes y Personal Administrativo, utilizando óptimamente el servicio de Internet.

	entos.	financiamient o en entidades públicas y privadas.						
Biblioteca virtual.	Implantar en el estableci miento el servicio de biblioteca virtual para el beneficio de todos.	Reunión con las autoridades del plantel. Buscar estrategias de implementaci ón. Obtener proformas su instalación. Conseguir financiamient o en instituciones públicas y privadas.	X	X	Autoridades Bibliotecaria Comisiones.	-Humanos. - Materiales. - Tecnología s. - Económico s.	Proformas, actas, resoluciones, oficios e informes, contratos.	Información actualizada al servicio de estudiantes y docentes.

Equipamiento tecnológico a las áreas de estudio.	Proveer de implementos a las áreas de estudio, para actualizar procesos de enseñanza aprendizaje.	Reunión de trabajo entre autoridades. Proformas. Análisis de las mismas y elaboración de informes. Autogestión.	X	X	Autoridades. Departamentos Comisiones.	-Humanos. - Materiales. - Tecnología s. - Económico s.	Proformas, actas, resoluciones, oficios, informes, contratos.	Docentes empleando la nueva tecnología en el proceso didáctico de enseñanza-aprendizaje.
ASPECTO TÉCNICO PEDAGÓGICO								
Jornadas pedagógicas para los docentes.	Actualizar en forma continua y periódica en innovaciones	Jornada pedagógica preparatoria para la evaluación al desempeño docente. Jornada	X	X	Autoridades. DIPE. Directores de Area Comisiones. Docentes.	. Humanos. Facilitadores es - Materiales. -	Contrato con facilitadores. Control de asistencia del personal docente de los niveles. Certificación	Docentes ejecutando procesos activos de aprendizaje en el aula.

	pedagógicas a los docentes de los niveles para elevar la calidad de la enseñanza.	pedagógica sobre metodologías innovadoras a través del enfoque por competencias . Jornada pedagógica sobre evaluación a través del enfoque por competencias .				Económicos. - Tecnológicos.	s conferidas por la Institución a los asistentes.	
Proyecto Experimental.	Elaborar el Proyecto Experimental conforme a la	Formar comisiones. Delegación de responsabilidades. Recopilar y	X		Autoridades DIPE Directores de Área Docentes.	-Humanos. - Materiales. - Económicos. -	Borradores del Proyecto Experimental. Actas de reuniones. Informes de comisiones.	Proyecto Experimental aprobado a través de acuerdo ministerial.

	estructura sugerida por la Dirección Nacional de Currículo, para cumplir con la razón social del Instituto.	organizar el trabajo. Enviar a Consejo Directivo, para su aprobación. Entregar en el Ministerio de Educación. Socializar con las Autoridades y docentes de la Institución.				Tecnológicos.		
Innovación curricular en la Institución.	Rediseñar los formatos de los instrumentos curriculares	Reuniones periódicas entre el DIPE, DOBEI y la Junta de Directores de Área.	X	X	Autoridades. Dipe DOBEI Directores de Área Docentes.	-Humanos. - Materiales. - Económicos. -	Actas, informes y nuevas matrices.	Pleno funcionamiento de las nuevas matrices curriculares en todos los

	es que se vienen aplicando en la Institución, para viabilizar el manejo y control de la comunidad educativa.	Elaborar los diferentes formatos curriculares a utilizarse. Elaborar la ficha única de seguimiento estudiantil. Socializar en todos los niveles.				Tecnológicos.		niveles del instituto.
Elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales	Elaborar los Proyectos Educativos Institucionales en los	Reuniones con las Autoridades y el Personal Docente de los diferentes niveles. Reuniones con los	X	X	Autoridades. Dipe Comisión Pedagógica. Consejo Técnico Comisiones Docentes.	-Humanos. - Materiales. - Económicos. - Tecnológicos.	Actas, informes, documentos y avances del Proyecto Educativo Institución.	Proyecto Educativo Institucional aprobado por acuerdo ministerial.

	<p>diferentes niveles para ejecutar acciones legales acorde a las necesidades de nuestra institución.</p>	<p>Directores de Area. Conformación de Comisiones en los diferentes niveles. Reuniones semanales con Representantes de los niveles al DIPE. Reuniones mensuales con la Comisión Pedagógica y Consejos Técnicos de los niveles.</p>						
--	---	---	--	--	--	--	--	--

		Estructurar el Proyecto Educativo Institucional. Enviar a Consejo Directivo, para su aprobación. Remitir al Ministerio de Educación.								
ASPECTO BIENESTAR ESTUDIANTIL										
Que las estudiantes involucradas como hijas de migrantes desarrollen habilidades para su desenvolvimiento	Mejorar la capacidad de adaptación de las estudiantes a la nueva estructura	Presentación del proyecto. Censo Anual. Elaboración de tablas estadísticas Socialización en los diferentes estamentos.	X	X	Dra. Silva Córdova. Equipo multidisciplinario del DOBE. Fundación Esperanza.	-Humanos: Talento humano del DOBE. - Materiales: Fundación Esperanza. Comunidad	Proyecto escrito. Hojas del censo. Tablas estadísticas. Convenio con Fundación Esperanza. Cronograma	Relaciones familiares estables. Comportamiento adecuado dentro de la institución. Equilibrio en su salud bio-psico-social.		

miento estudiantil.	a familiar. Disminuir el impacto que genera la migración de los padres en las relaciones familiares.	Talleres a las estudiantes en general y a las hijas de migrantes en particular. Talleres con profesores guías.				d Educativa. Marcadores, papelotes, papel bond, Proyector.. - Económicas.. - Tecnológicas	de talleres. Registro en Inspección del desarrollo del proyecto.	
Programas de Prevención de Embarazos e infecciones de transmisión	Dotar a las estudiantes de conocimientos científicos sobre la sexualidad	Presentación del Proyecto. Talleres dirigidos a estudiantes de primer año de bachillerato. Charlas con	X	X	MSC. Amanda Alcívar M y, Equipo multidisciplinario del Dobe.	Talento humano, materiales y tecnológicos.	Proyecto escrito. Presentación en infocus, programa power point. Invitaciones a estudiantes. Registro de	Disminuir el número de embarazos en las estudiantes adolescentes. Responsabilizar las de precautelar

sexual.	d y prevenir embarazos prematuros e infecciones de transmisión sexual y sida.	grupos focales: estudiantes, madres y estudiantes embarazadas. Charlas de reforzamiento para estudiantes de segundo y tercer año de bachillerato.					asistencia.	su vida sexual y reproductiva y de su comportamiento sexual. Que estén preparadas para asumir una vida en pareja. Que conozcan sobre sus derechos sexuales y reproductivos.
Programas para prevenir el uso de sustancias	Prevenir el uso indebido de sustancia	Presentación del Proyecto haciendo eco del Acuerdo No. 2369 del	X	X	MSc. Amanda Alcívar y equipo multidisciplinario del DOBE.	Talento humano, materiales y tecnológicos	Proyecto escrito. Convenio con programa. Capacitación	Cambio de comportamiento con respecto al consumo de

psicoactivas	s psicoactivas en las estudiantes. Dotarlas de herramientas para enfrentar la problemática social.	Ministerio de Educación. Motivación a las estudiantes. Talleres dirigidos por parte del programa "vivamos la fiesta en paz". Campañas en la comunidad, repartición de afiches, stickers, etc.				os.	Registro de asistencia Talleres y campañas.	sustancias psicoactivas.
Que las estudiantes mantengan una salud oral	Concienciar en las estudiantes la importancia	Presentación del Proyecto Motivación a las estudiantes.	X	X	Dr. Agustín Rivadeneira.	Equipo Odontológico, materiales y	Proyecto escrito. Visitas a los cursos semanalmente	Salud oral completa al término de sexto curso en un 90%.

completa.	ia de la salud oral.	Seguimiento de la atención odontológica a las estudiantes.				medicamentos.	e. Atención diaria. Registro de atención. Registro mensual.	
Proyecto sobre prevención de embarazos precoces en las adolescentes.	Lograr que las estudiantes comprendan los problemas de índole familiar, académica y social que implica un embaraz	Presentación del proyecto. Consultas personalizadas individuales por cada curso. Charlas individuales. Visita al paralelo atendido plenaria.	X	X	Dr. Patricio Benalcázar.	Equipo médico. Materiales, insumos médicos. Fichas médicas.	Proyecto escrito. Fichas médicas. Parte diario. Registro de asistencia. Leccionario.	Disminución de embarazos en las adolescentes en un 75%.

	o precoz o un contagio de enfermed ades de transmisi ón sexual.							
Proyecto sobre Normas de Higiene.	Alcanzar que las estudiant es mejoren sus normas de higiene para conservar su salud y prevenir las	Presentación del Proyecto. Charlas educativas. Visitas a los diferentes cursos y paralelos. Práctica de lavado de manos. Seguimiento.	X	X	Lic. Nidia López.	Cartulina Videos. Lavabo, Agua, Jabón, Gel desinfecta nte, Toallas, etc.	Proyecto escrito. Parte diario. Leccionario.	Correcto manejo de la higiene personal, del hogar y de lugares públicos.

	enfermedades.							
ASPECTO SOCIAL Y COMUNITARIO								
Relaciones Humanas	Integrar a la comunidad educativa, a través de actividades sociales y recreativas para consolidar el compañerismo en aras de la armonía institucional.	Conformar Comisiones interdisciplinarias. Elaborar un calendario de actividades sociales y recreativas. Planificar acciones para la ejecución en las distintas actividades.	X	X	Autoridades. Comisiones. Asociación de Profesores y Empleados. Docentes. Personal Administrativo, de Apoyo, Servicio Padres de Familia	-Humanos. - Materiales. - Económico s. - Tecnológicos.	Actas, informes, calendarios, planificaciones.	Convivencia pacífica y armónica en toda la Comunidad Educativa.

Estímulos al personal.	Reconocer por parte de las autoridades el trabajo del personal que se ha destacado en las diferentes áreas y departamentos.	Conformar la Comisión de Estímulos. Aplicar la normativa correspondiente a los estímulos que consta en el Reglamento Interno.	X	X	Autoridades. Directiva de la Asociación de Profesores, Administrativos, Servicios y Apoyo de la Institución. Padres de Familia.	-Humanos. -Materiales - Económico s. - Tecnológicos.	Reglamento Interno, Actas, documentos, informes y condecoraciones.	Personal motivado en el cumplimiento de sus funciones.
Seguridad Institucional.	Construir un paso peatonal que brinde seguridad al ingreso.	Reunión entre autoridades y Comités de Padres de Familia de los niveles.	X	X	Autoridades. Comisiones. Comité de Padres de Familia.	-Humanos: Autoridades provinciales y Autoridades Locales.	Actas, informes, comisiones, oficios, planos.	Paso peatonal en pleno funcionamiento, garantizando la seguridad

	y salida del personal docente, estudiantes, padres de familia, y comunidad en general, para garantizar su integridad física.	Conformar las comisiones. Gestionar la construcción del puente peatonal ante las instituciones locales y provinciales.				- Materiales. - Económicos. - Tecnológicos.		de la comunidad en general.
Convenios con Instituciones Públicas y Privadas.	Interrelacionar a la Institución con entidades públicas,	Analizar las auditorías internas y externas del plantel. Elaborar	X	X	Autoridades DIPE DOBE Comité de Padres de Familia.	-Humanos. - Materiales. - Económicos.	Firma de convenios, actas, informes, oficios, comunicación	Convenios ejecutándose en beneficios de los estudiantes.

	<p>privadas, ONGs y Comunidad, mediante la firma de convenio s, para beneficiar en la formación integral de docentes y estudiant es de todos los niveles</p>	<p>mapa de necesidades y alternativas de solución. Conseguir el apoyo de entidades públicas y/o privadas. Firmar convenios interinstitucionales.</p>			<p>Gobierno Estudiantil.</p>	<p>- Tecnológicos.</p>	<p>es.</p>	
--	--	--	--	--	------------------------------	------------------------	------------	--

