



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL MITAD DEL MUNDO, DE LA
CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”**

Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magíster en Gerencia y
Liderazgo Educacional

AUTORA:

LIC. MARTHA BÁEZ ESPINOSA

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. ESPERANZA HERRERA SARMIENTO

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN:

Loja, 29 de septiembre de 2011

Magister

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

AUTORÍA

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

f.....

Martha Báez Espinosa

CI. 1715380844

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 29 de septiembre de 2011

.....

Martha Báez Espinosa

AUTORA

DEDICATORIA

A Dios que con su infinita fortaleza brindada a pesar de las vicisitudes y momentos tan difíciles atravesados, a mi hijo Juel Bermeo que es el motor de mi vida, el que me impulsa a mejorar cada día, a mis padres que siempre son los pilares de mi vida, estas tres personitas que les llevo en mi corazón, me dan aliento para seguir adelante y cumplir con los objetivos propuestos.

A todos mis maestros que con su sapiencia impartieron conocimientos para poder realizar que contribuyeron en este proyecto, y crecer profesionalmente.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

(Mahatma Gandhi)

Este pensamiento, tiene un significado muy profundo para mí, ya que al realizar estos dos años de estudio, fue un sacrificio muy grande, satisfactorio y doloroso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, de igual manera a mis padres, a mi hijo por su apoyo incondicional por haberme inspirado y haberme decidido a seguir adquiriendo nuevos conocimientos.

A la **Universidad Técnica Particular de Loja**, sobre todo a la Directora de Tesis, Mgs. Esperanza Herrera Sarmiento, quien con su apoyo e impartió sus experiencias y conocimientos para alcanzar con éxito la culminación de este proyecto.

“Quien a Dios tiene, nada le falta. Sólo Dios basta.”

(Santa Teresa de Jesús).

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Quito, 11 de marzo de 2011

Lcdo. Miguel Cárdenas

Director del Colegio Experimental Mitad del Mundo

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitar la apertura de su notable institución, para la realización de la investigación "Gestión, liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos", con motivo de cumplir con los requerimientos que la Universidad Técnica Particular de Loja me solicita para la aprobación de la Maestría en Genérica y Liderazgo Educacional.

Como estudiante y como docente, le aseguro que toda la información requerida será utilizada con fines académicos, con el mayor cuidado y respeto, y contribuyendo con los resultados obtenidos para que sean utilizados por su institución de la forma que crea más conveniente.

Esperando de usted una respuesta positiva, me despido atentamente.


Lcda. Martha Báez.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN:	ii
AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
INDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA	8
2.1.1. Concepto	8
2.1.2. Importancia	11
2.1.3. Tipos de gestión	15
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	19
2.2.1. Concepto	19
2.2.2. Tipos de liderazgo	20

2.2.3.	Características.....	21
2.3.	DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	30
2.4.	LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	33
3.	METODOLOGÍA.....	39
3.1.	PARTICIPANTES	39
3.2.	MATERIALES E INSTRUMENTOS	40
3.3.	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	42
4.	RESULTADOS	43
4.1.	DIAGNÓSTICO	43
4.1.1.	Instrumentos de gestión educativa.....	43
4.1.2.	Estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	55
4.1.3.	Análisis FODA	64
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	66
4.2.1.	De la encuesta a Directivos	66
4.2.2.	De la encuesta de Docentes	76
4.2.3.	De la encuesta a estudiantes	80
4.2.4.	De los padres de familia	83
4.2.5.	De la entrevista a directivos	85
5.	Discusión	89
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1.	CONCLUSIONES:.....	93
6.2.	RECOMENDACIONES:	94

7.	PROPUESTA DE MEJORA	95
7.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	95
7.2.	JUSTIFICACIÓN	95
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	96
7.4.	ACTIVIDADES.....	96
7.5.	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	108
7.6.	POBLACIÓN OBJETIVO.....	108
7.7.	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	108
7.8.	PRESUPUESTO	110
7.9.	CRONOGRAMA.....	111
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	112
9.	APENDICES	115
9.1.	APÉNDICE A: PLAN OPERATIVO ANUAL	116
9.2.	APÉNDICES B: MANUAL DE ORGANIZACIÓN	118
9.3.	APÉNDICE C: CÓDIGO DE CONVIVENCIA UNIDA EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL “MITAD DEL MUNDO” Y PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	124
9.4.	APÉNDICE D: FORMATO DE ENCUESTAS PARA PADRES DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTES	149
9.5.	APÉNDICE E: FORMATO DE ENCUESTAS A DIRECTIVOS	150
9.6.	APÉNDICE F: FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES.....	155
9.7.	APÉNDICE G: FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población seleccionada para investigación.....	40
Tabla 2: Matriz FODA	64
Tabla 3: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	66
Tabla 4: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	67
Tabla 5: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	67
Tabla 6: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	68
Tabla 7: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.....	68
Tabla 8: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	69
Tabla 9: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	70
Tabla 10: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	71
Tabla 11: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	72
Tabla 12: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	73
Tabla 13: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	74
Tabla 14: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	75
Tabla 15: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	76
Tabla 16: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.....	76

Tabla 17: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	80
Tabla 18: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.....	83
Tabla 19: TIPO DE DIRECCIÓN BAJO LA CUÁL SE MANEJAN LOS DOCENTES	84
Tabla 20: FRECUENCIA CON QUE LOS PADRES ASISTEN A LA ESCUELA ..	84
Tabla 21: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	85
Tabla 22: MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.....	87
Tabla 23: Cronograma de implementación de los talleres propuestos	103
Tabla 24: Cronograma de implementación del plan de comunicación interna....	105
Tabla 25: Presupuesto para la propuesta	110
Tabla 27: Cronograma global de la propuesta	111

RESUMEN

La presente investigación abarcó el tema de la gestión educativa en valores y liderazgo, como aspecto imprescindible para una práctica exitosa de la gestión educativa. La investigación se la realizó en la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo de la ciudad de Quito, en la cual se ha detectado una estructura bastante rígida, con una dirección que da poca oportunidad al liderazgo, debido al alto número de personal que trabaja en dicho centro.

Dentro de los documentos institucionales (Reglamento, PEI, POA, entre otros), se observa una gestión poco participativa, y más bien burocrática, definiendo acciones o normas para el personal docente, sin hacer énfasis o considerar los aspectos pedagógicos ni las necesidades de los estudiantes. Se aplicaron encuestas al personal que forma parte de la institución: administrativo, docente, alumnos y padres de familia; la entrevista se aplicó sólo a los directivos, responsables directos de la gestión técnico-administrativa, educativa de la institución y es a ellos a quien va dirigida el tema de tesis.

Como conclusiones de la investigación se determinó que existen aspectos que afectan la aplicación del liderazgo en la dirección, factores como la falta de comunicación entre áreas, la poca motivación que tiene el personal, lo que afecta su sentido de pertenencia, y la falta de integración entre las actividades administrativas y pedagógicas. Como respuesta a esta problemática se propuso un Plan de Mejoramiento de la Gestión Educativa, bajo las tres líneas de acción, la mejora de la motivación, liderazgo, la implementación de un plan de comunicación interna, y la realización de reuniones mensuales interdepartamentales.

En el apéndice a) plan operativo anual; apéndice b) manual de organización; apéndice c) código de convivencia Unida Educativa Técnica Experimental “Mitad del Mundo” y Plan Estratégico Institucional; apéndice d) formato de encuestas para padres de familia y/o representantes; apéndice e) formato de encuestas a directivos; apéndice f) formato de encuesta a docentes; apéndice g) formato de encuesta a estudiantes.

Elaboración de tablas: tabla 1) población seleccionada para la investigación 2) matriz FODA 3) forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo; tabla 4) aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización; tabla 5) las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas; tabla 6) el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; tabla 7) delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos; tabla 8) la administración y liderazgo del centro educativo promueve; tabla 9) habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución; tabla 10) promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar; tabla 11) organismos que integran la institución; tabla 12) actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores; tabla 13) los departamentos didácticos y sus acciones; tabla 14) la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones; tabla 15) material de planificación educativa; tabla 16) resultados de la encuesta a docentes; tabla 17) resultados de la encuesta a estudiantes; tabla 18) resultados de la encuesta a padres de familia; tabla 19) tipo de dirección bajo la cual se manejan los docentes; tabla 20) frecuencia con que los padres asisten a la escuela; tabla 21) resultados de la entrevista a directivos; tabla 22) matriz de problemáticas.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca determinar cómo se presentan en una institución la gestión, liderazgo y valores en la administración, y de esta manera generar un diagnóstico situacional y, al finalizar, contribuir con una propuesta que busque la mejora de los aspectos mencionados.

La Gestión de Instituciones Educativas, hoy en día es un tema que acarrea mucha importancia, y más aún desde que se han trasladado ciertos elementos de la gestión, como la planificación o los estilos de dirección, a la gestión de Centros Educativos.

El profundizar en el cómo se lleva a cabo la gestión, cómo se expresa el liderazgo, y cómo se manifiestan los valores, permitirá sentar un antecedente e información válida para futuras investigaciones en esta misma área de estudio. Por otro lado, el diagnóstico de la entidad, que para el caso de la investigación se ha escogido, la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, proveerá a la institución de indicadores para su posterior mejora.

A un nivel más generalizado, la investigación definirá un nivel de conocimientos y preparación por parte de los directivos, y el cómo se presenta esta situación frente a las acciones del Ministerio de Educación.

Dentro de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo, existe una situación bastante particular, y es que, debido al hecho de que se manejan tres horarios de clase, se requiere de dos vicerrectores, a más del director, que se encarga del liderazgo de la institución. Los numerosos docentes que trabajan en la institución, por la carga horaria diferente, han provocado conflictos que constituyen verdaderos rompecabezas para la gestión administrativa a nivel de los directivos

superiores, por cuanto no pueden satisfacer las aspiraciones del colectivo, problema que se ha agravado en los últimos años y ha debilitado la gestión administrativa.

Como antecedentes al proyecto de investigación se puede mencionar principalmente, a todo un grupo de estudiantes, que están aplicando este tema en diversas instituciones a nivel nacional, por lo que a futuro se podrá contar con un gran compendio de datos. Actualmente se pudo encontrar las siguientes investigaciones:

Bolívar, A. (1997: pág. 26), cita un artículo interesante sobre el liderazgo, mejora y centros educativos, en el cual propone una re conceptualización del liderazgo escolar, y configura lo que se entiende hoy como liderazgo, considerándose como un conjunto de cualidades humanas y éticas.

Marueira, O. (2004: pág. 2), analiza del liderazgo en España, como factor de eficacia en instituciones educativas, enfocándolo hacia un modelo causal, es decir, cómo un correcto liderazgo puede tener como efecto la mejora de la eficacia en la escuela. El modelo de Marueira se basa en 3 líneas de acción: participación, satisfacción con el trabajo docente, y eficacia pedagógica percibida. Como resultado el autor expone que el liderazgo desarrollado por el director tiene un efecto positivo en la eficacia percibida en la institución.

Murillo, J. (2006: pág. 4) publica un artículo referente a cómo el liderazgo debe partir desde el interior de las escuelas y colegios, no centrándose en el Director, pero si iniciándose en éste, para mediante un proceso de transformación, lograr un liderazgo distribuido entre los distintos docentes que puedan manejar equipos de trabajo.

Por último se hace mención a Lorenzo Delgado, M. (2004: pág. 4) quien propone el liderazgo como una competencia transversal, es decir, como una competencia

necesaria en la dirección escolar, que está integrada o conformada por otras competencias más concretas, que a su vez, fundamentan cierto tipo de actividades propias del liderazgo.

Estos artículos e investigaciones presentan un punto de partida para el presente estudio, pues confirman la necesidad de un liderazgo bien manejado en la dirección de los centros educativos, que inciden positivamente tanto en el desempeño de los docentes como en el del personal administrativo.

Este proyecto persigue, a través de la realización del proceso investigativo, determinar cuáles son los aspectos, dentro de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, que pueden estar debilitados o afectados por alguna problemática común o particular; de modo que tras el análisis de la información recopilada.

Se propone impulsar el mejoramiento de la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la Administración.

- ❖ Los beneficiarios directos son los docentes y el personal administrativo de la Institución, pues se proponen técnicas gerenciales provenientes de la administración para mejorar su gestión.
- ❖ Los beneficiarios indirectos son los estudiantes, los padres de familia y cualquier otro grupo poblacional que tenga relación con la Unidad Educativa, pues al mejorarse su gestión administrativa, se ve reforzada su productividad y sus resultados.

Para establecer la factibilidad de la investigación, se considera que la misma se llevó a cabo en la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, en la cual se obtuvo la apertura para la recopilación de información de campo y documental, por lo que se considera factible de realizar, por cuanto existe disponibilidad de datos.

Otros factores como la ubicación del centro de estudio donde se realizó la investigación, no constituyeron impedimentos para la recolección de datos pues a pesar que la unidad educativa se encuentra en las afueras de la ciudad, se tuvo facilidad para la consecución de la misma.

Para la presente investigación se necesitaron recursos de carácter humano, material, tecnológico, financiero, para poder plasmarlo en realidad.

En cuanto a la disponibilidad de tiempo, la investigación se llevó a cabo según el cronograma propuesto por la Universidad, cumpliendo los plazos respectivos para evitar así cualquier inconveniente.

Los objetivos planteados para la investigación parten del objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general es **analizar** la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los Centros Educativos. Este objetivo se logró mediante la recopilación de información y su posterior análisis, lo que facilitó el concluir el estado de la gestión y liderazgo en valores en la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo.

El primer objetivo específico se enfocó en **investigar** los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, mismo que se complementa en el marco teórico, donde se resumen las principales teorías que aportan al desarrollo del tema de investigación.

El segundo objetivo específico planteaba el **descubrir** una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Mismo que se aplicó en la selección, procesamiento y análisis de la información recopilada en encuestas y entrevistas

a los niveles directivos de la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo.

El tercer objetivo específico buscó **determinar** los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas, el cual se logró en base a los análisis y al diagnóstico institucional, de documentos, entrevistas y encuestas.

El penúltimo objetivo específico se planteó cómo cumplir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Este objetivo se mantuvo presente en todo el proceso de recolección de información y de su posterior tabulación y análisis.

El último objetivo determinaba **fortalecer** el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades, lo cual se logró en base a la elaboración de la propuesta.

Todos estos objetivos configuraron la redacción del informe final de este proyecto de grado, dentro del cual, el lector encontrará datos interesantes e información, tanto teórico como de campo, relacionada con la gestión y liderazgo en valores dentro de las instituciones educativas, tomando como caso de estudio, a la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

El término gestión es un término ambivalente, es decir, que puede tener diversas acepciones dependiendo del criterio, contexto o enfoque con que se tome, sin embargo, de forma más generalizada, gestión es administrar, lo cual se puede comprobar analizando los conceptos de ambos términos. Se puede definir o entender por gestión:

Por "gestión" puede entenderse el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.¹

Es la actividad de decidir y dirigir, por lo que debería aplicarse tanto a la administración comercial como a la educativa, pues el rector o director de un colegio es el encargado de coordinar tanto a los docentes como al personal directivo. Se puede entonces que la gestión es, en ocasiones, un sinónimo de la administración.

Por otro lado, según Pascual (1999) la administración se define como:

Por administración o, mejor, por acción de administrar entendemos, desde un plano «estrictamente patrimonial, en modo tal que venga a significar la adopción de todas las medidas y la realización de todos los actos jurídicos tendentes a conservar y a aumentar un patrimonio extrayendo del mismo las ventajas que sea susceptible de procurar.²

¹ CASINO MUNOZ-REPISO, J. M. (2001). Evaluar al sector público. Madrid: Universidad de Sevilla. Pág. 55.

² PASCUAL, J. (1999). Problemas de la transmisión de la empresa familiar. Valencia: Universidad de Valencia. Pág. 57.

Bonfante, A. (1926) menciona que los “Actos de administración son todos aquellos que tienden a asegurar la conservación de un derecho o de un bien o a poner a éste en valor, conforme a su destino económico”³.

Esta definición sin embargo, delimita a la gestión como el conjunto de actos que tienden a la conservación de un bien, mediante la obtención de su rédito económico y sin alterar su esencia.

En el libro “Gestión para la modernización de la pequeña empresa” se define a la gestión como:

*El proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos.*⁴

En este punto de nuevo se menciona a la gestión como la actividad necesaria para organizar, dirigir, y controlar los recursos de la empresa, y sus acciones para el bien común.

Garuz, E. (2000) menciona que:

*La gestión se desenvuelve y se desarrolla en los organismos funcionales denominados empresas, mediante el llamado Proceso Administrativo ya que, sociológicamente hablando los hombres, desde su aparición en el planeta, y en su posterior desarrollo se han agrupado por tres motivos: Biológicos, Geográficos y Funcionales, correspondiendo la gestión a este último punto.*⁵

Un aspecto muy importante en la gestión consiste en reconocer la función e importancia de los demás. Los buenos ejecutivos están al tanto de que la única manera de conseguir algo es contar con los integrantes de la organización.

³ BONFANTE. (1926). Il concetto di atto de amministrazioni. Turín: Scritti Giuridici Varii. Pág. 343.

⁴ INDAP. (1997). Gestión para la modernización de la pequeña empresa. Caracas: INDAP. Pág. 106.

⁵ GARUZ, E. (2000). Conceptos de Organización Administrativa. Bib. Orton IICA / CATIE. Pág. 2.

Daft, R. (2004) dice:

*“La gestión es el arte de hacer cosas por medio de las personas” (pág. 7), y también señala que: “Los ejecutivos tienen la misión de dar orientación a su empresa, de ofrecer liderazgo y de decidir la manera de utilizar los recursos para alcanzar las metas. Realizan cosas mediante la gente y mediante otros recursos, proporcionando liderazgo y dirección”.*⁶

Un gerente no necesariamente es un líder, pues por un lado, puede orientar a la empresa, en base a las decisiones que tome, sin embargo, el liderazgo debe ofrecerse para conseguir, no subordinados sino seguidores.

Por último Daft, R. (2004) concluye que:

*La Administración se considera universal porque usa los recursos para conseguir metas y un excelente desempeño en todo tipo de empresas, tanto lucrativas como no lucrativas. La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.*⁷

Según las anteriores definiciones se puede concluir que la gestión es una disciplina que puede ser aplicada a muchas otras ciencias, pues plantea principios organizativos que buscan alcanzar metas de una manera más efectiva y eficiente.

Además, se puede entender a la gestión o administración como “universal”, ya que un administrador puede aplicar sus conocimientos en cualquier entidad u organización, sin necesidad de especializarse en la actividad de la misma, y en muchos de los casos, las bases y principios organizacionales y administrativos actúan sobre los recursos y en base a las metas.

⁶ DAFT, Richard. 2004. Administración. Madrid. Cengage Learning Editores. Pág. 7.

⁷ DAFT, Richard. 2004. Administración. Madrid. Cengage Learning Editores. Pág. 7.

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión viene dada por el hecho de que, al estar a cargo de una organización, un administrador toma ante sí una gran responsabilidad, por lo mismo, la gestión provee una serie de herramientas, principios y técnicas para el manejo correcto de los recursos, de modo que la importancia de la gestión o administración radica en lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, etc., de una institución, en pro de conseguir unos fines específicos.

Se pueden mencionar los siguientes aspectos que incrementan la importancia de la gestión según Guerra Espinel, G. (1994):⁸

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directamente de la calidad de su administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo empresarial.
- La administración coordina y optimiza todos los recursos para lograr sus objetivos con la máxima eficiencia.

Al trasladar la teoría de la administración a la educación se obtiene la administración educativa, misma que si bien toma las bases de la administración, se aleja de la misma al considerar la naturaleza implícita de las instituciones educativas.

⁸ GUERRA ESPINEL, G. (1994). Manual práctico para la administración. Barcelona: Editorial Limusa. Pág. 26.

La gestión Educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional, formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales, muy especialmente del talento humano, lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, tomando en cuenta cómo intermediar para solucionar problemas, que pueda unir a su talento humano en la persecución de un propósito significativo y mantener a la organización educativa libre de mediocridad caracterizada por conflictos y luchas de poder, creando un clima laboral adecuado.

Tradicionalmente la educación se ha manejado con un enfoque administrativo básico, enfocado solamente a cuestiones de direccionamiento, sin embargo en los últimos tiempos se introducen nuevos conceptos como el de gerencia educativa, por lo tanto es necesario definir de manera más clara los conceptos de administración y gerencia educativa, y se hace necesario citar autores que hacen referencia a estos términos:

Jiménez Castro, W. (2000), cita a Víctor J. Flury, quien define a la gestión educativa como:

...Una disciplina híbrida... Saberes que en el pasado se autoabastecían en sus propios distritos han tenido que salir de sus recintos para enfrentar realidades nuevas y urgentes. Cuando se trata de distribuir el esfuerzo nacional en el espacio educativo y se quiere lograr en esta tarea la máxima eficiencia, hay que reacuñar otra vez las monedas de nuestras certezas e incertidumbres. La administración deja de ser un simple esquema de la inversión, costos y ganancias que se mueven en la esfera del concepto económico, ahora se debe contar con diferentes nociones capaces de interpretar el hecho educacional, de

una racionalización, y optimización de los recursos educativos en beneficio de la idea del desarrollo del conjunto social.

Del mismo modo, los educadores se ven impulsados a prestar atención al proceso administrativo de sus instituciones y a fijar sus objetivos dentro del realismo que ese proceso impone, sin minimizar su afán de formar al hombre y de instruirlo en las habilidades que la comunidad reclama.⁹

En esta definición, Flury hace a un lado los principios de inversión, costos y ganancias, para dar mayor importancia al hecho de que los recursos en este caso son educativos y los beneficios o ganancias son para el desarrollo social de toda una comunidad.

Por otro lado llama al maestro a formar parte de la gestión administrativa de la educación sin descuidar por esto su responsabilidad para formar y educar a sus estudiantes.

Otra definición, citada de igual manera por Jiménez Castro, W. (2000) de un extracto de un documento de la Organización de Estados Americanos, dice lo siguiente:

La administración de la educación, como la de cualquiera otra actividad pública o privada, es un medio para lograr los objetivos que se persiguen. Es obvio, que para ser eficaces, los sistemas administrativos deben cambiar cuando cambian los objetivos y las condiciones en que se realiza lo que se administra.¹⁰

Esta definición sin embargo, es propuesta a una escala macro, dentro de la cuál tienen participación los ministerios, el gobierno, la ley, y la cual dictamina los fines

⁹ JIMENEZ CASTRO, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo. Madrid: Editorial EUNED. Pág. 26.

¹⁰ JIMENEZ CASTRO, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo. Madrid: Editorial EUNED. Pág. 27.

de la educación propuestos, los cuales direccionan la administración educativa de cualquier institución.

Por último se puede citar la definición del propio Jiménez Castro, W. (2000):

*...Administración Escolar es un proceso integrado por medio del cual se traza una política educativa encaminada al logro de los fines claramente determinados, con base en las necesidades del país y en las aspiraciones del grupo, tomando en cuenta las características de la época. Es un sistema en el que cada elemento, es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Es un proceso en el que deben cumplirse entre otras, las siguientes etapas: a) investigación; b) definición de problemas; c) planeamiento; ch) organización; d) acción y ejecución; e) evaluación; f) rectificación. La administración ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad efectiva, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa internacional.*¹¹

Esta definición, a diferencia de las anteriores especifica de manera más profunda los objetivos que persigue la administración educativa, dentro de los cuales se puede notar el interés por los recursos humanos, que aunque no se describa literalmente queda explícito al hablar de un proceso integrador y en base a las aspiraciones del grupo.

El proceso que señala Jiménez Castro, W. (2000), por otra parte, es claramente un sistema que abarca todas las etapas de la administración de empresas moderna, pues busca de igual manera, el convertir a una organización en un instrumento dinámico, eficiente, integral y eficaz en su actividad.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima laboral como elemento fundamental a utilizar por los

¹¹ JIMENEZ CASTRO, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo. Madrid: Editorial EUNED. Pág. 27.

administradores en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en las instituciones, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la institución de la mejor forma posible.

Desde este punto de vista se concluye que administrar significa servir y gerenciar se relaciona más con los recursos económicos, por lo tanto es indispensable en el campo educativo diferenciar la educación pública de la educación privada porque ambas buscan objetivos diferentes, es decir, la educación pública, pretende administrar los recursos para generar servicios sociales; mientras que la educación privada pretende gerenciar para lograr ganancias.

2.1.3. Tipos de gestión

Cada centro educativo tiene necesidades educativas distintas, a las cuales los docentes y la entidad se adaptarán de diferente forma, si a esto se le suma las diferencias en la formación entre docentes, y los recursos que pueda tener la institución, se concluye que cada centro educativo es único y complejo.

En teoría un centro educativo debería funcionar acorde a la teoría clásica de la organización, sin embargo en la práctica, un análisis integral debe partir de un planteamiento flexible, que considere no solamente la rigidez del modelo organizativo, sino también los elementos variables, impredecibles e inherentes al centro.

En Centros Educativos según Quintina, entre los cuales el autor ha reconocido determinados aspectos que llevan a plantear una clasificación por el tipo de institución que se genera, misma que se presenta a continuación:¹²

- Gestión basada en modelos tradicionales o Tayloristas
 - El Centro Educativo Tradicional es aquel que se maneja de una forma bastante rígida, y bajo una estructura jerárquica piramidal.
 - La comunicación entre niveles es principalmente descendente, y por lo mismo hay poca retroalimentación sobre los que sucede en los niveles operativos.
 - Es un modelo asimilado de la gestión empresarial.
 - Existe mucha burocracia y no se consideran las necesidades educativas de docentes o alumnos.
- Gestión basada en la versatilidad.
 - A partir de esta nacen los Centros Educativos versátiles.
 - Mantiene una estructura organizativa flexible, que se adapta a la evolución psicopedagógica y sociocultural.
 - Tanto los niveles administrativos como las áreas docentes, se ajustan continuamente a las necesidades, requerimientos y recursos, considerando los resultados educativos ante todo.
- Gestión basada en la eficacia y productividad
 - De esta se desprenden las Escuelas eficaces
 - Sigue una tendencia holística, multidimensional y fácilmente comprensible.
 - Se maneja bajo una fuerte estructuración y disciplina.
 - Se pretenden una alta moral y expectativas por parte del equipo docente.

¹² QUINTINA, Martín-Moreno Cerrillo. (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil. Madrid: Mc Graw-Hill. página

- Los objetivos están determinados claramente.
- Se realiza énfasis en la adquisición de las habilidades básicas.
- Se maneja un control del staff sobre las decisiones instructivas.
- Sentido del orden en la institución escolar.
- El objetivo central es el de lograr los mejores resultados a nivel académico y administrativo.
- Gestión basada en el desarrollo organizativo,
 - Esta focalizado en el desarrollo de un Centro Educativo Concreto.
 - Pretende la innovación educativa.
 - Desarrolla la capacidad del centro escolar para resolver problemas.
 - Se maneja mediante asesores para lograr un cambio en los integrantes de la organización.
 - Como parte del desarrollo organizativo se manejan dos tendencias:
 - Modelo para la calidad total
 - Busca el desarrollo de la calidad mediante la implementación de un sistema de gestión y mejoramiento continuo.
 - La reingeniería de procesos
 - Modifica el modo en que se lleva a cabo el trabajo en una organización.
 - No se dirige al cambio de las estructuras organizativas sino de procesos.

Los modelos organizativos, tradicionales, clásicos o Tayloristas, han definido estructuras rígidas en las instituciones educativas, provocando que los procesos de enseñanza se limiten a una práctica en los niveles operativos, limitada enteramente por la jerarquía de este funcionamiento. En este caso, los alumnos deben ajustarse a la práctica docente, quienes a su vez deben regirse por las decisiones de la dirección, misma que gestiona la entidad de forma meramente

administrativa, sin considerar las dinámicas socioculturales y la magnitud de los procesos educativos que se llevan a cabo en las aulas.

Esta forma de organización era congruente con la práctica educativa basada en el paradigma tradicional, en la cual el estudiante es un observador y repetidor, mientras el docente toma el rol de expositor. En este ámbito la enseñanza era completamente enfocada a todo un grupo, sin considerar las diferentes necesidades y requerimientos de los estudiantes. Las evaluaciones se llevaban a cabo con fines de medición de forma periódica.

Los cambios actuales en las teorías pedagógicas, ponen el esfuerzo del proceso de aprendizaje centrado en el estudiante, por lo cual la situación se invierte, y debe ser el docente quien se ajuste a la educación de sus alumnos, y el centro educativo en cambio, se ajuste a las necesidades que el maestro tenga para poder llevar a cabo la práctica docente de forma eficiente. El objetivo de la enseñanza ha variado, de buscar una retención de contenidos, a la comprensión de procesos cognitivos, mismos que puedan darse, requieren de prácticas centradas en el estudiante como individuo, con evaluaciones continuas que puedan dar razón del nivel de su aprendizaje, y permitan tomar acciones de refuerzo o de corrección.

Al ser variadas las exigencias educativas de los estudiantes, las escuelas versátiles deben considerar la posibilidad de agrupar a los estudiantes según los contenidos o actividades desarrolladas, y agrupar también a los docentes, permitiendo manejar contenidos de disciplinas afines con el objetivo de lograr un aprendizaje integral.

Junto con la flexibilidad en el aprendizaje debe ir de forma inherente la flexibilidad en cuanto a los recursos didácticos utilizados, pues cada material debe ser manejado acorde a sus limitantes y en base a los temas de clase. De igual forma, los espacios de enseñanza deben permitir la contextualización de contenidos,

pues de otra forma la clase se puede volver demasiado teórica o ganas un enfoque errado, como el dar clases de informática en el área de cultura física.

El proceso de cambio de una escuela con un modelo organizativo clásico, a una escuela versátil, debe ir encaminado desde el área directiva, con un enfoque que comprometa a toda la comunidad educativa, siendo parte de esta los maestros, los alumnos, los padres de familia, el personal directivo y administrativo y el estado. Debe considerarse siempre que la flexibilidad, la adaptabilidad, la polivalencia y la compatibilidad, conforman los fundamentos de la escuela versátil, y que mediante estas pautas se puede lograr una organización que está más acorde con el proceso natural de enseñanza aprendizaje.

2.2.Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Dentro de la dirección, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las instituciones y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Un líder es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son

esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los empleados. Además, es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo los cuales se pueden agrupar en seis estilos principales¹³:

1. Coercitivo
2. Orientativo
3. Afiliativo
4. Participativo
5. Imitativo
6. Capacitador

Según Porret, M. (2007): “Estos estilos poseen a su vez características propias, beneficios y aspectos negativos debiéndose tomar en cuenta los mismos para aplicar el estilo que más convenga a la organización y al equipo de trabajo”.¹⁴

¹³ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 32

¹⁴ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 32

2.2.3. Características

El **estilo coercitivo** persigue la ejecución de las órdenes de forma inmediata en tareas sencillas.

*Aspectos Distintivos:*¹⁵

- Da muchas instrucciones directas, sin esperar opiniones.
- Controla estrechamente mediante una supervisión personal muy cercana al empleado.
- La motivación se basa en la amenaza de perjuicios a quien no cumpla sus instrucciones.

Aspectos positivos:

- Eficaz en tareas sencillas.

Aspectos Negativos:

- A largo plazo provoca resistencia pasiva de los empleados.

El **estilo orientativo** es particularmente efectivo para transmitir a sus colaboradores su visión de equipo y organización. Es motivador, involucrando a sus colaboradores en los objetivos a largo plazo.

*Aspectos distintivos:*¹⁶

¹⁵ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 34

- Solicita opinión de sus colaboradores.
- Vende a los colaboradores su visión o dirección a seguir.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de su visión
- Mucha flexibilidad y libertad de iniciativa encaminada a un objetivo final.

Aspectos Positivos:

- Es el estilo más efectivo de los seis.
- Genera entusiasmo y tiene visión clara.
- Maximiza el compromiso respecto a los objetivos y la estrategia de la organización.

Aspectos Negativos

- Puede ser negativo especialmente cuando no se percibe al directivo como una persona creíble o experta y sin autoridad.

El **estilo afiliativo** considera que es elemento básico: fomentar la filiación entre los miembros del equipo; apoyar a los colaboradores tanto en momentos rutinarios como

¹⁶ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 35

difíciles y complicados. Para él, el elemento humano es el eje del negocio de la empresa.

*Aspectos distintivos*¹⁷

- Fomenta enlaces afectivos y relaciones armónicas con la gente.
- Persigue un ambiente agradable entre los colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en desarrollar reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los empleados.
- Valora a las personas y sus emociones o sentimientos.

Aspectos positivos:

- Cuando se combina con otros estilos como el Orientativo, Participativo y Capacitador, aprovecha las oportunidades para dar feedback y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Aspectos Negativos

- Puede conducir a ciertos elementos del grupo o de la organización a la sensación de favoritismo.

¹⁷ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 38

- Puede que no aparezcan claros los objetivos principales.
- En situaciones de crisis social de la empresa este estilo no resulta adecuado.

El **estilo participativo** busca la participación de los colaboradores para la generación de nuevas ideas. Considera que el compromiso de los miembros de su equipo es esencial para el éxito. Tiene tendencia a ser coordinador de sus colaboradores.

*Aspectos Distintivos:*¹⁸

- Invita a sus colaboradores a participar en las decisiones.
- Crea consenso a través de la participación.
- La motivación mediante el compromiso.

Aspectos positivos:

- Transmite confianza hacia sus colaboradores y él la demuestra hacia ellos.
- Resalta las actuaciones positivas y minimiza las que no lo han sido y utiliza poco la represión.

¹⁸ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 39

Aspectos Negativos:

- Si se utiliza este estilo inadecuadamente, provoca confusión y retroceso en las relaciones.

El **estilo imitativo** transmite a sus colaboradores de forma directa o indirectamente el mensaje de -hazlo como yo-.

*Aspectos distintivos:*¹⁹

- Dirige dando ejemplo.
- Duda cuando tiene que delegar si no está seguro.
- Es exigente y no le gusta el rendimiento que no sea alto.

Aspectos positivos:

- Cuando los colaboradores están altamente motivados resulta muy positivo.
- Es ideal para cuando dirige personal staff o de nivel parecido a él.

Aspectos Negativos:

- Cuando los colaboradores requieren ayuda, soluciona las situaciones de forma urgente y tajante, con lo que no se desarrollan los colaboradores.

¹⁹ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 42

El **estilo capacitador** es el que se esfuerza en capacitar a sus colaboradores. Tiene visión a largo plazo.²⁰

Aspectos Distintivos:

- Desarrolla a sus colaboradores para el futuro.
- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a los colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientación y -feedback-

Aspectos positivos

- Invierte tiempo en formar a sus colaboradores que puedan realizar su trabajo bien y para alcanzar mayores metas.
- Este estilo es motivador, por que relaciona el trabajo diario con los objetivos a largo plazo.

Aspectos negativos:

- Cuando el directivo no es experto, puede ser un fracaso.
- En situaciones de crisis puede no ser creíble.

²⁰ PORRET, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC. Pág. 44

Adicionalmente, como parte de la gestión educativa, en la Educación se manejan diversos documentos para la planificación, como el currículo, el AULA o plan de aula, el reglamento interno, etc., sin embargo los dos documentos que inciden de forma directa sobre la gestión administrativa de una entidad son: el Plan Operativo Anual (POA), el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Plan Operativo Anual (POA), es un documento formal en el que se formulan, por parte de los responsables de una entidad o institución, los objetivos a conseguir durante ese período.

Según París, R, (1998): “El Plan Operativo Anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la organización diaria”.²¹

Un Plan operativo está asociado al plan estratégico de la organización, y al presupuesto de la misma, adicionalmente está vinculado al rendimiento del personal.

Después de que una empresa establece sus objetivos y metas, y se traza las estrategias a seguir, será necesario establecer los pasos o etapas a ejecutarse para llevar a cabo dichos objetivos, es aquí donde aparece la necesidad de un Plan Operativo Anual en el cuál se establecen las fechas y acciones a lo largo del año.

Mientras que el Proyecto Educativo Institucional detalla las estrategias y líneas de acción a tomar, el Plan Operativo Anual especifica la forma en que se llevarán a cabo.

El Plan Operativo Anual presenta las siguientes características:²²

²¹ PARÍS, R. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones. Editorial Paidotribo. Pág. 115.

- Está asociado al Plan Estratégico de la Institución, en otras palabras al Proyecto Educativo Institucional.
- Está asociado al presupuesto de la Institución
- Está asociado a la gestión
- Está asociado el rendimiento del personal.

El Plan Operativo Anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el Proyecto Educativo Institucional, y debe incluir lo siguiente:

- Título del proyecto, el cual debe hacer referencia a un proyecto claro y concreto.
- Responsables y colaboradores del proyecto.
- Inicio y final del proyecto.
- Los recursos financieros.
- Los recursos Humanos
- El beneficio del proyecto.

El Proyecto Educativo Institucional es otro de los macro documentos, mismo según Lavín, S. (2000) es:

A inicios de la década del sesenta desde al ámbito económico, y a instancias de los organismos internacionales, surge la necesidad de planificar los sistemas educativos en América Latina. En aquella época se iniciaron los planes de desarrollo y los consecuentes planes de desarrollo educativo en un intento por introducir un orden técnico en la asignación de los recursos para el logro de los fines educativos.²³

²² PARÍS, R. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones. Editorial Paidotribo. Pág. 1158

²³ LAVÍN, S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodológica para los centros educativos. Lom Ediciones. Pág. 28

En este sentido surge el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como herramienta para la planificación y logro de las metas y fines de la educación en una institución particular.

Una buena escuela o liceo posee un Proyecto Educativo Institucional. El proyecto es la indicación de un norte; es la expresión de las aspiraciones que congregan a la comunidad educativa, de su visión común. Él funda un compromiso colectivo con normas, metas y valores compartidos. Es también base de la identidad pública del establecimiento.

Cox, C. (2003) menciona: “Debe ser un proyecto construido o, al menos, trabajado y aceptado por todos los actores.”²⁴

El proyecto Educativo posee así mismo, un carácter instrumental en el proceso de gestión, ya que permite que se trabaje en torno a él, se lo evalúe, y reformule periódicamente, por ejemplo, anualmente para avanzar hacia una forma de funcionamiento cada vez más acorde con la visión que él propone.

El proyecto define el enfoque educativo, contextualiza el currículum, describe las características de la enseñanza, puntualiza los estándares del aprendizaje y detalla los medios, las oportunidades y los mecanismos de evaluación.

Peña, C. (1997), dice lo siguiente:

Habría que pensar que ante todo un proyecto institucional es un proyecto social y que como tal es un escenario en el que interactúan diferentes actores sociales: docentes, padres, niños, miembros de instituciones, sociedades de fomento, clubes, vecinos, etc. Por lo tanto, un ámbito de intercambio de información, de negociación, de incertidumbre, donde existe aprendizaje social de todos los actores. Si es un proyecto social, lo que se planifica está atravesado por procesos pre-existentes en la sociedad en interacción con contextos

²⁴ COX, C. (2003). Políticas educacionales en el cambio de siglo. Editorial Universitaria. Pág. 45.

*políticos-económicos-culturales más amplios, que a su vez sobre-determinan los proyectos.*²⁵

Al tomar en cuenta que dentro del PEI se mueven y actúan diferentes actores sociales, se puede admitir que existen intereses particulares no siempre identificables; por esta razón la dificultad y complejidad que tienen estos proyectos pues se debe evaluar los diversos roles de los involucrados.

Peña, C. (1997) concluye que:

*El proyecto institucional se construye antes que los alumnos concretos entren a la escuela. El proyecto institucional tiene historia y también tratamiento: el poder analizar en forma colectiva los sentidos que se atribuyen a las prácticas y también la cuestión de los conflictos que se dan en el “poder hacer”.*²⁶

Todos estos documentos son instrumentos para la gestión educativa por parte de los directores, pues mediante estos se sientan las bases de la planificación a futuro para cualquier institución educativa.

2.3.Diferencias entre directivo y líder

La Dirección es otra función importante del administrador, quien debe velar por el respeto a la filosofía de la institución, también debe proveer y facilitar recursos materiales y financieros, para cumplir de forma eficiente los objetivos propuestos. Además, de motivar a los trabajadores de la institución y facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los mismos.

El administrador debe contribuir a la superación y desarrollo del personal, capacitándolo, para contribuir al desarrollo pleno del potencial del talento humano.

²⁵ PEÑA, C. (1997). El Proyecto Institucional. Buenos Aires: Ediciones Colihue. Pág. 33.

²⁶ PEÑA, C. (1997). El Proyecto Institucional. Buenos Aires: Ediciones Colihue. Pág. 35

Por otra parte, el administrador debe buscar mecanismos que garanticen la interpretación correcta de la información oral o escrita y que llegue al personal a tiempo, en el momento y lugar apropiados. La motivación es un elemento importante para el éxito del trabajo individual o grupal.

Los incentivos, el buen trato, la comprensión y atención a los problemas personales debe ser tarea importante para tener en cuenta como administradores.

Ofrecer liderazgo ha venido convirtiéndose en una importante función de la administración. La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar metas a los empleados mediante la empresa y transmitirles el deseo de un desempeño excelente.

Uno de los factores más determinantes en la separación del concepto del líder y del director, es que el líder se compone de distintos valores, principios y actitudes que le empujan a continuar y a apoyar a aquellos que lo siguen, mientras que el director se limita a dirigir. Como menciona Brunet, I. (1999):

Existen dos enfoques relacionados con el rol de directivo, por un lado el enfoque gestor/administrativo (válido en entornos de mercados estables. El objetivo de los gestores es mantener el orden, implantar los programas de organización y mantener lo que han hecho toda la vida); por otro, el rol de directivo actual, que exige una actitud dispuesta al cambio, a la creación de equipos, con un nuevo estilo de dirección basado en el liderazgo.²⁷

El estilo de dirección de las instituciones educativas se ha concentrado en los últimos años, en el estilo directivo, sin embargo, los tiempos actuales exigen una integración mayor de los componente escolares, tanto administrativos como pedagógicos, compuestos a su vez, por los docentes, y los directivos; por lo mismo, se requiere un nuevo estilo de dirección: el de líder.

²⁷ BRUNET, I. (1999). Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad. Icaria Editorial. Pág. 371.

Entre las principales diferencias se pueden mencionar las siguientes, según Bennis, citado en Brunet, I. (1999):²⁸

- El director administra; el líder innova.
- El director es una copia; el líder es un original.
- El director mantiene; el líder desarrolla.
- El director se centra en los sistemas y estructuras; el líder se centra en las personas.
- El director confía en el control; el líder inspira confianza.
- El director tiene una visión a corto plazo; el líder tiene una perspectiva de largo alcance.
- El director pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y por qué.
- El director tiene los ojos puestos en la cuenta de pérdidas y ganancias; el líder tiene la vista en el horizonte.
- El director acepta la situación de las cosas; el líder la pone en tela de juicio.
- El director es el clásico buen soldado; el líder es él mismo.
- El director hace las cosas adecuadamente; el líder hace la cosa adecuada.

Los nuevos directores deben apuntar a un estilo de liderazgo transformacional, mediante el cual, puedan guiar a toda la institución a un proceso de cambio, dejando de lado las estructuras rígidas y obteniendo estructuras flexibles para actuar.

²⁸ BRUNET, I. (1999). Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad. Icaria Editorial. Pág. 371.

2.4. Los Valores y la Educación

Los valores en una institución representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de lo que es correcto, normal, racional y valioso. Los valores culturales son bastante diferentes entre una organización y otra.

Gámez, R. (2006) cita la definición de Dolan y García sobre los valores organizacionales mencionando que: “Los mismos son un componente en la cultura organizacional”²⁹.

Los niveles constituyentes de ésta son:

- Observable o explícito, en el que se muestra la imagen externa (lo que aparenta) y los procedimientos (lo que hace).
- Nuclear o implícito, en el que se muestran los valores y creencias (lo que se piensa en la empresa).

Sorensen (2000) citado por Gámez, R. (2006)³⁰, por su parte, presenta los valores como el elemento central de la cultura organizacional ya que se le asocia comúnmente con el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control.

Los valores no se heredan ni se transmiten genéticamente, se los interioriza desde la niñez a través de actividades realizadas por las personas que rodean al individuo y estarán presentes por el resto de la vida, éstos serán la base del desarrollo de la personalidad.

La concepción del valor a lo largo de la historia nace a partir de los problemas que interesaron a los antiguos filósofos como Sócrates y Platón, quienes estudiaban

²⁹ GÁMEZ, R. (2006). Organizaciones y políticas públicas. Editorial Juan Carlos Martínez Coll. Pág. 63.

³⁰ GÁMEZ, R. (2006). Organizaciones y políticas públicas. Editorial Juan Carlos Martínez Coll. Pág. 63

conceptos como: La belleza, el bien, el mal y la influencia que tenían estos en la vida y convivencia del ser humano.

Para estos filósofos existía una o varias características intrínsecas al ser humano, que lo impulsaban a actuar de tal o cuál manera, y estas características variaban de acuerdo a la persona y a la situación. Platón definió al valor:

...es lo que da la verdad a los objetos cognoscibles, la luz y belleza a las cosas, etc., en una palabra es la fuente de todo ser en el hombre y fuera de él"
31

Los valores constituyen, uno de los principios de la ética y la moral de las personas, teniendo una gran importancia en el ámbito social y espiritual, y que permiten al hombre crecer individualmente y convivir en sociedad de manera exitosa.

Para la sociología, los valores son los contenidos vitales, captados generalmente en conceptos comunes a la mayoría de los miembros de un grupo. Estos contenidos vitales son conservados, cuidados o ambicionados y, de esta forma, determinan nuestra acción en cuanto a la persona o personas que tenemos como modelo, y a veces en cuanto a normas fijas, desempeñando un papel decisivo en la estructura de los motivos del comportamiento social, es decir, los valores más importantes del grupo o de la cultura.

"El valor es un bien descubierto y elegido libre y conscientemente, es decir, presente a la actividad espiritual del hombre, que busca ser realizado por él [y reconocido por los demás]".³²

El currículo vigente propuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador propone la enseñanza de seis valores básicos:

³¹ FABELO Corzo, J. R. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. Madrid: Editorial de Ciencias Sociales. Pág. 22.

³² YARCE, J. (2004). *Valor para Vivir los valores: como formar a los hijos con sólido sentido ético*. México D.F.: Editorial Norma. Pág. 46.

- Respeto a la Diversidad cultural o Inculturación-interculturalidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Responsabilidad.
- Convivencia
- Autoestima

El respeto es la consideración, atención, deferencia o miramiento que se debe a una persona. Podemos decir también que es el sentimiento que lleva a reconocer los derechos y la dignidad de la persona.³³

El respeto es el interés por comprender a los otros y por ayudar a llevar adelante sus planes de vida. Sus indicadores se configuran en la autoestima, sensibilidad, respeto hacia el medio ambiente biofísico y social, valoración de la salud y desarrollo de hábitos de vida saludable y el espíritu comunitario, entre otros ya mencionados.

Respecto a la solidaridad se puede mencionar lo siguiente

Es la zona de confluencia de cuatro grandes tradiciones culturales: El sentimiento compasivo, la actitud racional de reconocimiento, el imperativo moral (valor) de la universalización, y la implicación responsable. Solo cuando se dan los cuatro simultáneamente podremos hablar de verdadera solidaridad.

³⁴

La solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas, no solo por el hecho de conocerlas sino simplemente porque todos tienen el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de un semejante.

³³ CARRERAS, L. (1997). ¿Cómo educar en valores? Madrid: Editorial Colección Educación. Pág. 199.

³⁴ GARCÍA ROCA, J. (1998). La solidaridad da sentido a tu vida. Madrid: Cáritas Española. Pág. 47.

La honestidad es una cualidad que encierra valores como tener la palabra, hablar con la verdad, ser congruentes con lo que decimos y hacemos, reconocer nuestros errores y aprender de ellos, buscar el éxito sin pasar por encima de nadie, y evitar la corrupción según García, G., & Torrijos, E. (2003)³⁵.

Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. Es decir, lo que implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, por tanto el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, ya que involucra esfuerzo.

Dentro de la responsabilidad se agrupan varios valores entre los que se puede destacar la puntualidad, la cual es un factor también de respeto, por lo que el desarrollo de ciertos valores, como en este caso, conlleva a que se generen otros.

La convivencia es el valor que impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas, compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean. Al tener contacto con personas diferentes, se tiene la posibilidad de aprender de su experiencia y obtener otra perspectiva de la vida para el mejoramiento personal y poder contribuir a su desarrollo personal. Así, comenzar una espiral sin fin de la cual todos estén beneficiados.

En el ámbito escolar, los profesores que demuestran interés por cada uno de sus alumnos pueden convertirse en los mejores guías positivos para la vida, pues los

³⁵ GARCÍA, G., & Torrijos, E. (2003). Vivir con valores. México D.F.: Lectorum S.A. de C.V. pág. 71.

impulsan no sólo a mejorar como alumnos, sino a contribuir en la mejora del grupo y a participar en actividades de beneficio común para su centro educativo y la sociedad entera.

La autoestima contiene, por una parte, la imagen que la persona tiene de sí misma y de sus relaciones factuales con su medio ambiente y, por otra, su jerarquía de valores y objetivos-meta. Dichos valores forman un modelo coherente a través del cual la persona trata de planificar y organizar su propia vida dentro de los límites establecidos por el ambiente social.³⁶

La autoestima en los jóvenes constituye uno de los valores más variables pues es susceptible a una baja autoestima provocada por factores de su entorno. El autoestima se va construyendo en base a la confianza en sí mismo que tiene una persona, no obstante la adolescencia es una época de cambios en la cual el joven está expuesto a diversas imágenes, provenientes de la publicidad, el cine, la sociedad, etc., las cuales le presentan una especie de modelo a seguir, sin embargo a menos que la confianza permita a un joven asentar su personalidad, su autoestima estará sensible a cualquier descenso.

Los factores familiares también influyen en la autoestima por tanto que la presencia de los padres, el apoyo de los mismos, las expectativas que puedan tener de los hijos, la imposición de límites, etc., formarán la personalidad y al autoestima de un adolescente.

Al hablar de evaluación se podría entender que se busca cuantificar una situación en relación a parámetros preestablecidos dentro de una escala determinada, sin embargo al hablar de valores se torna muy difícil el evaluar los valores de forma cuantitativa. La evaluación de los valores no generará indicadores cualitativos, y de igual forma no se la puede comprobar de manera eficiente en base a test o pruebas pues en estas entra en juego la razón, el pensamiento lógico, mientras

³⁶ GONZÁLEZ, N. (2001). La autoestima: medición y estrategias de intervención a través de una experiencia en la reconstrucción del ser. México D.F.: UAEM. Pág. 28.

que los valores se expresan en toda clase de situaciones. Los valores guían las decisiones que se toman de una manera correcta. Por ende el maestro debe aprender a percibir los valores que más se expresan y aquellos que aun no pueden notarse en los alumnos, justamente durante la práctica de su clase pues es aquí donde podrá observar las reacciones y decisiones que los estudiantes y las estudiantes toman en cualquier situación.

3. METODOLOGÍA

3.1.Participantes

La Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo cuenta con tres jornadas: diurna, vespertina y nocturna, lo que eleva considerablemente el número de docentes y de estudiantes.

El número de profesores que trabajan en la Institución, en la sección nocturna es de 31 docentes; actualmente se registran 600 alumnos, a un promedio de 20 alumnos por aula, que compone el estudio que se presenta.

La investigación tomada para la muestra de la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo sección nocturna, se toma el 1 %.

La participación de los padres de familia está supeditada, por las normas, y el estilo de política de administración que establezca el consejo directivo y la institución educativa.

Los estudiantes estuvieron compuestos por un universo altamente heterogéneo, por lo mismo, se investigó a 20 estudiantes que mostraron características de liderazgo, pudiendo ser éstos los presidentes de cada curso o paralelo.

Tabla 1: Población seleccionada para investigación

	NÚMERO	%
RECTOR	1	2%
VICERRECTOR	1	2%
DIRECTORES	2	3%
DOCENTES	25	39%
PADRES DE FAMILIA	15	23%
ALUMNOS	20	31%
TOTAL	64	100%

Fuente: Documentos institucionales.

3.2. Materiales e instrumentos

Dentro de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos se encuentran los siguientes.

- Encuesta dirigida a directivos

El objetivo de la Encuesta a los directivos fue determinar el estilo de dirección, la forma de organización y el estado actual de la administración de la Institución. El formato de la Encuesta se encuentra como anexo al final de este documento.

La encuesta se divide en:

- Información general del establecimiento (preguntas abiertas y cerradas)
- Preguntas sobre la administración y organización del centro (Escala de lickert³⁷)
- Preguntas dirigidas (Cerradas)

³⁷ La escala de lickert es un tipo de escala cualitativa utilizada en investigaciones de campo.

- Encuesta dirigida a profesores

La Encuesta dirigida a docentes tuvo la finalidad de determinar la percepción que el docente tiene sobre la administración del centro educativo. El formato de encuesta se encuentra como anexo al final de este documento.

La encuesta está dividida de la siguiente forma:

- Información General sobre la institución (preguntas abiertas y cerradas)
- Información específica (Escala de lickert)

- Encuesta dirigida a los alumnos.

La Encuesta dirigida a los alumnos tuvo la finalidad de determinar la percepción que los estudiantes tienen sobre la administración del centro educativo. El formato de encuesta se encuentra como anexo al final de este documento.

La encuesta está dividida de la siguiente forma:

- Información General sobre la institución (preguntas abiertas y cerradas)
- Información específica (Escala de lickert)

- Cuestionario de entrevista para directivos

La entrevista tuvo la finalidad de profundizar en los aspectos en los cuales la encuesta no puede recabar. La entrevista se basa principalmente en la determinación del liderazgo y los valores en el centro Educativo.

3.3.Métodos y procedimientos

Los métodos de investigación que se aplicaron son el descriptivo, y el de análisis-síntesis o analítico-sintético.

El método exploratorio-descriptivo facilitó la caracterización de la realidad o estado actual de la institución, permitiendo dimensionar y plantear el problema de investigación.

El método de análisis – síntesis permitió la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo.

El proceso investigativo partió de la determinación de la población y los instrumentos de investigación para luego ser aplicados a la muestra definida en un lapso no mayor a una semana.

Dentro de todo el proceso se tuvo cuidado de que los encuestados y entrevistados otorgarán toda la información pertinente. Para el procesamiento de los instrumentos de investigación, se los clasificó y se procedió a tabularlos en Excel. El método descriptivo permitió el determinar todas las características propias de la gestión en liderazgo y valores de la entidad.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Instrumentos de gestión educativa.

La Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo ha dado total apertura para la investigación, y brindado acceso a los documentos que se manejan actualmente, mismos que se presentan a continuación y de los cuales se hace un análisis en cuanto a los contenidos que puedan enfocarse en la gestión en liderazgo y valores. Los documentos completos se adjuntan como Anexo.

4.1.1.1. Manual de organización

El Manual de Organización de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo está constituido como un Manual de Procedimientos donde se expresan las funciones del Rector, Vicerrector, Secretaria, Inspector General, Personal Docente, Alumnos y Padre de Familia según el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, como también los procedimientos internos que se deben manejar para llevar a cabo dichas funciones.

Las funciones del Rector se basan en el art. 96 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación:³⁸

- Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro y fuera del plantel.
- Ejercer o delegar la supervisión pedagógica de acuerdo con el reglamento interno.

³⁸ Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno.
- Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
- Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.
- Conceder licencia al personal del establecimiento hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.
- Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el Consejo Directivo.
- Autorizar las matriculas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este reglamento.

En base a estas funciones se han planteado ciertos procedimientos que dan muestra de la gestión en liderazgo y valores que se maneja en la Entidad. A continuación se presentan algunos procedimientos, el primer numeral hace referencia a la función a la cual pertenecen, de las mencionadas en la lista anterior:³⁹

- Elaborar el organigrama institucional.
- Estrecha coordinación con todas las dependencias que constan en el organigrama,

³⁹ Manual de Organización de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

- Exigir el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos y más disposiciones,
- Coordinan con Vicerrector, Director e inspector para que se realice el seguimiento de las disposiciones emitidas y para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades.
- Coordinar con el vicerrector para que el tema pedagógico como estrategia primordial en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, se desenvuelva con eficiencia.
- Esperar del vicerrectorado los informes permanentes de la gestión pedagógica.
- Coordinar con el directorio del comité general de padres de familia acciones que tiendan a vincular actividades de participación en la comunidad tales como: sociales, culturales deportivas y otras.
- Comprometer a las autoridades e instituciones públicas y privadas al fortalecimiento de un compromiso de campos de acción mediante la planificación de proyectos que ayuden a mejorar el proceso educativo.

Se puede observar que el rector lleva a cabo funciones netamente administrativas y de coordinación con los demás directivos, (vicerrectores, comités de alumnos y de padres de familia, etc.), lo que da muestra de un liderazgo en este sentido, pues debe dirigir y coordinar con el resto de directivos las acciones o planes que impulsarán el mejoramiento de la entidad, tanto en el campo pedagógico, como en el financiero y administrativo, no obstante, a pesar de que no se haga mención a una gestión en valores, en los artículos citados, es claro que parte de la

responsabilidad del rector, al exigir el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones, es también el velar por que se plasmen en los estudiante y los docentes ciertos valores básicos: compromiso, respeto, puntualidad y eficiencia, por nombrar algunos.

Las Funciones del Vicerrector están regidas por el artículo 98 del Reglamento General de la Ley de Educación:⁴⁰

- Presidir la junta de directores de área.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector o el Consejo Directivo.
- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el Rector.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.
- Asesorar al Rector en asuntos técnicos y administrativos.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector o el Consejo Directivo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes.

⁴⁰ Reglamento General de la Ley de Educación y Manual de Organización de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

- Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel.

De igual forma, anexas a estas funciones se encuentran los siguientes procedimientos, mencionándose solo aquellos que se perciben como referentes a una gestión en liderazgo y valores, de igual forma, el primer número hace referencia a la función enlistada anteriormente:

- Se escucha las intervenciones de cada uno de los integrantes y se toman resoluciones,
- Toma de decisiones las mismas que serán puestas en conocimiento para su ejecución en las áreas.
- Receptar los planes de trabajo anual aprobarlas o modificarlas y realizar el seguimiento para su cumplimiento,
- Asistir periódicamente a las reuniones de trabajo en cada una de las comisiones,
- Se diseñarán instrumentos de evaluación que contengan parámetros técnicos y medibles cuantitativamente.
- Durante todo el proceso académico, en reuniones de trabajo con los directores de área, con las áreas, con el DOBE, con los maestros, estudiantes, dirigentes y padres de familia, mediante un seguimiento técnico, cuantificable y estadístico, se realizarán los cambios en la planificaciones que tiendan a mejorar o a corregir falencias en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el rendimiento académico.

- Mantener permanentes reuniones de trabajo y una constante comunicación en todos los temas inherentes a las actividades académicas y administrativas.
- En base a las planificaciones presentadas por cada una de las comisiones especiales, se realizará la coordinación y el seguimiento para su estricto cumplimiento.
- Aplicando a cabalidad las leyes, reglamentos, disposiciones de autoridad competente y el reglamento interno con el ejemplo en la práctica.
- Ante nuevas acciones que deba ejecutar ya sean por disposición del señor rector o de autoridades, debe conocer, estudiar y comunicar al personal docente, o a quien fuere necesario mediante reuniones de trabajo, comunicados escritos para coordinar las disposiciones y ejecutarlas.

El Vicerrector muestra una gestión más cercana al liderazgo, por la razón de estar en mayor contacto con las áreas docentes, de igual forma la gestión en valores se puede observar en aquellos que se expresan o promueven de forma implícita como la puntualidad, el compromiso, la calidad, etc.

El Manual de Organización se encuentra dentro de la Sección de ANEXOS.

4.1.1.2. Código de convivencia

La institución no cuenta con un código de ética, pero mantiene un Código de Convivencia en el que se especifican los Deberes y derechos de los Docentes para con las autoridades, Estudiantes, personal administrativo y padres de familia, y de igual forma Los deberes y derechos de los Estudiantes, de los Padres de Familia, del departamento de secretaría, etc.

Se plantea un resumen sobre los puntos primordiales, que se consideran hacen referencia, principalmente a la expresión de valores en la Institución, y en menor grado, al liderazgo:

Entre docentes y autoridades se mencionan los siguientes artículos⁴¹:

- **Art.1.-** Guardar el debido respeto y consideración a las autoridades.
- **Art.7.-** Recibir un trato respetuoso y cordial.
- **Art.8.-** Ser tratados con equidad y justicia
- **Art.9.-** Recibir con puntualidad las remuneraciones.

Entre docentes y estudiantes se promueve lo siguiente:

- **Art. 14.-** No tratar con epítetos que lesionen la autoestima del estudiante.
- **Art.16.-** Mantener un trato de respeto y consideración para los/las estudiantes evitando excesos de confianza.
- **Art.20.-** Recibir un trato respetuoso y considerado dentro y fuera de la institución.
- **Art. 22.-** Respetar los vehículos de los maestros.
- **Art. 23.-** Ser evaluado de una manera objetiva, técnica, justa y responsable

Entre docentes y padres de familia se promueven los siguientes valores:⁴²

⁴¹ Código de Convivencia de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

- **Art.39.-** Recibir un trato cordial y respetuoso de los padres de familia.
- **Art. 40.-** A mantener su privacidad.

Entre docentes:

- **Art. 47.-** Mantener buenas relaciones humanas entre docentes.
- **Art. 49.-** Solidarizarse oportunamente ante situaciones especiales de calamidad domestica con la comunidad educativa.
- **Art. 51.-** Respetar las diferencias individuales de los docentes.
- **Art. 52.-** Respetar la inclusión reconociendo las capacidades y las diferencias individuales.
- **Art.53.-** Trabajar en un ambiente de cordialidad, armonía y respeto.

Se puede observar en este documento que se hace énfasis en diversas actitudes y valores que permitirían llevar a cabo un clima laboral agradable, se puede ver un énfasis en los siguientes valores:

- Respeto
- Equidad
- Inclusión
- Igualdad
- Confianza

Todos estos valores influyen para lograr un buen trato entre todos los involucrados en un proceso educativo, no obstante mediante la investigación de

⁴² Código de Convivencia de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

campo a llevarse a cabo se podrá determinar en qué medida se expresan estos valores en la Institución.

4.1.1.3. Plan Estratégico

La Institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional, sin embargo este abarca también los puntos referentes al Proyecto Educativo Institucional que se tratarán más adelante No cuenta por ende con un Plan Estratégico de forma exclusiva.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA)

Hace referencia a distintas líneas de acción: organizacionales, pedagógicas y Socioculturales.

Entre los aspectos de la matriz POA que reflejan el liderazgo o gestión de la directiva se puede mencionar los siguientes aspectos:⁴³

- El POA establece la identificación y resolución de problemas institucionales por parte del rectorado y el consejo directivo.
- Otra de las funciones asignadas al rectorado y al consejo es la de mantener al personal profesional médico necesario, y dotar de los insumos y medicamento necesarios.
- Las responsabilidades relacionadas con la capacitación permanente del personal son llevadas a cabo por diversas autoridades de la institución.
- Coordinar las actividades institucionales con los padres de familia y las autoridades y planificar comisiones de trabajo.

Estas son algunas de las líneas de acción y estrategias planteadas en el Plan Operativo Anual, de las cuales se hacen cargo los niveles directivos.

⁴³ Plan Operativo Anual de la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo.

Se observa que existe designación de funciones por parte de los niveles jerárquicos superiores hacia niveles intermedios, sin embargo dentro de estos documentos no se puede visualizar correctamente si determinadas acciones se están manejando bajo un liderazgo adecuado, o netamente como decisiones burocráticas que deben cumplirse.

Uno de los proyectos que llama la atención es el “Emprendedor por áreas” mismo que está a cargo de las comisiones de experimentación y los docentes a cargo de las distintas áreas. Este proyecto busca impulsar la gestión e iniciativa docente por lo que se considera un buen indicador de una gestión de liderazgo presente en la institución.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, siendo el tercer en su tipo, se plantea las siguientes consideraciones:⁴⁴

- La evaluación institucional es un elemento ausente en la educación ecuatoriana en general y la fiscal en particular.
- Es necesario implementar lo que sea menester sobre los resultados de una investigación científica.
- La educación debe rendir cuentas de su proceso a la sociedad.
- Una evaluación científica y objetiva facilitará una acreditación del plantel como institución experimental de vanguardia.

⁴⁴ Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

Los subtemas que contempla el proyecto son:

- Evaluación de los aprendizajes
- Evaluación del desempeño profesional de Autoridades y Docentes
- Evaluación del currículo
- Evaluación de los Recursos

Con este proyecto se pretende comprobar la hipótesis general de que la Evaluación Institucional incide directamente en el mejoramiento de la calidad de la educación que el plantel ofrece.

Dentro del Proyecto Educativo Institucional no se hace mayor referencia a la gestión en Valores, sin embargo se observa una buena dirección pues se detallan las estrategias, los objetivos y los planes a futuro. A pesar de esto el liderazgo no se puede demostrar, por lo que se requerirá de un análisis profundo mediante investigación de campo.

4.1.1.6. Reglamento interno

El Reglamento Interno de la Institución se ha construido como complemento al Código de convivencia, partiendo del siguiente diagnóstico, propio de la Institución:⁴⁵

- Falta de consensos en la comunidad educativa.

⁴⁵ Reglamento Interno de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

- Presencia de problemas psicopedagógicos y disciplinarios derivados de la crisis socioeconómica y política del país como falta de comunicación, desorganización familiar, migración, práctica inadecuada de la sexualidad, drogadicción, pandillas, depresión, pérdida de valores, baja autoestima, entre otros.
- Desconocimiento de leyes y reglamentos.
- Inexistencia de manuales de procedimientos.
- Falta de capacitación y actualización del personal docente y administrativo; y orientación a padres de familia.

En base a estos factores, se impulsa el cumplimiento de los deberes y derechos mediante la implementación del Reglamento Interno, mismo que se basa en los siguientes principios:⁴⁶

- Fomento de hábitos de comportamiento democrático y para la paz.
- Reconocimiento de los derechos humanos, vinculados con el sentido de responsabilidad social, equidad y solidaridad.
- Igualdad de acceso a la educación y eliminación del discrimen por el género y aspectos socioeconómicos y culturales.
- Fortalecimiento de la identidad cultural del entorno y apertura para el enriquecimiento con valores de la cultura nacional y regional.

⁴⁶ Reglamento Interno de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

Dentro del reglamento interno se exponen las bases fundamentales para que se lleve a cabo un funcionamiento correcto dentro de la institución, por lo mismo la dirección, mediante los inspectores generales, son los encargados de controlar que se respete de forma adecuada.

4.1.2. Estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Dentro de los aspectos organizacionales de la Unidad Técnica Experimental Mitad del mundo se puede iniciar por la visión y la misión.

VISIÓN

- Nos proyectamos como la mejor Unidad Educativa Técnica Experimental, teniendo como esencia una educación básica, técnica y experimental, con excelentes directivos y profesionales con miras a formar estudiantes con actitudes, valores y principios capaces de desempeñarse en un mundo globalizado, en el campo laboral-productivo y/o continuar con los estudios superiores.

MISIÓN

- La Unidad Educativa “Mitad del Mundo”, ofrece una educación innovadora-integral en base a una armoniosa conjugación con la práctica, acorde a las necesidades de la comunidad, poniendo énfasis en la formación técnico, científico, humana de niños y jóvenes que en la institución se educan a través de la Metodología “Estudio – Trabajo, al Servicio de la Comunidad”.

Los objetivos que persigue la institución son los siguientes:

- Ofrecer una educación de realidad en base al desarrollo de capacidades y valores.
- Brindar una educación que de seguridad personal, cognitiva, afectiva, emocional por medio del buen trato, respeto para que ellos se sientan útiles e importantes en la sociedad.
- Desarrollar una formación que permita asumir la identidad ecuatoriana, tomando en consideración los deberes y derechos, aplicando el desarrollo de la inteligencia, como el de relacionarse consigo mismo y con los demás.
- Optimizar los recursos físicos y técnicos vigentes en la Institución e implementarles de acuerdo a las disponibilidades.
- Mejorar la infraestructura, equipamiento y dotaciones mediante la autogestión, para brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Integrar al personal docente y administrativo todos los niveles y concientizar en ellos la mística de su trabajo.
- Crear círculos de formación y estudio, en el manejo de tecnología educativa, acorde al desarrollo de la ciencia y tecnología.

4.1.2.2. Organigrama

La estructura organizacional funciona en la empresa, como el esqueleto en el cuerpo humano, ya que constituye y refleja la forma en que están organizados jerárquicamente los elementos que componen la empresa.

Robbins (2005) Acerca de la estructura organizacional, dice:

...Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño

*organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.*⁴⁷

La Unidad Educativa Técnica Experimental “Mitad del Mundo”, cuenta con las siguientes autoridades y organismos:

Autoridades

- a) Rector;
- b) Vicerrectores;
- c) Coordinador Pedagógico en la jornada vespertina;
- d) Inspector General;
- e) Subinspector General;
- f) Profesor Coordinador de Inspección en la jornada vespertina;
- g) Director de Primaria;
- h) Director de Pre-primaria;
- i) Director Artesanal.

Organismos:

- a) Consejo Directivo;
- b) Junta General de Directivos y Profesores;
- c) Consejo Académico;
- d) Comisión Especial de Investigación y Experimentación Educativa;
- e) Comisión Especial de Aplicación del Código de Convivencia;

⁴⁷ ROBBINS, S. (2005). Administración. Pearson Educación. Pág. 234

- f) Consejo Técnico;
- g) Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil;
- h) Departamento de Orientación;
- i) Aula de Apoyo Psicopedagógico;
- j) Junta de Profesores de curso;
- k) Junta de Directores de Área;
- l) De los Profesores;
- m) Comisiones Permanentes;
- n) Secretaría;
- o) Colecturía;
- p) Servicios Generales;
- q) Unidades de Producción.

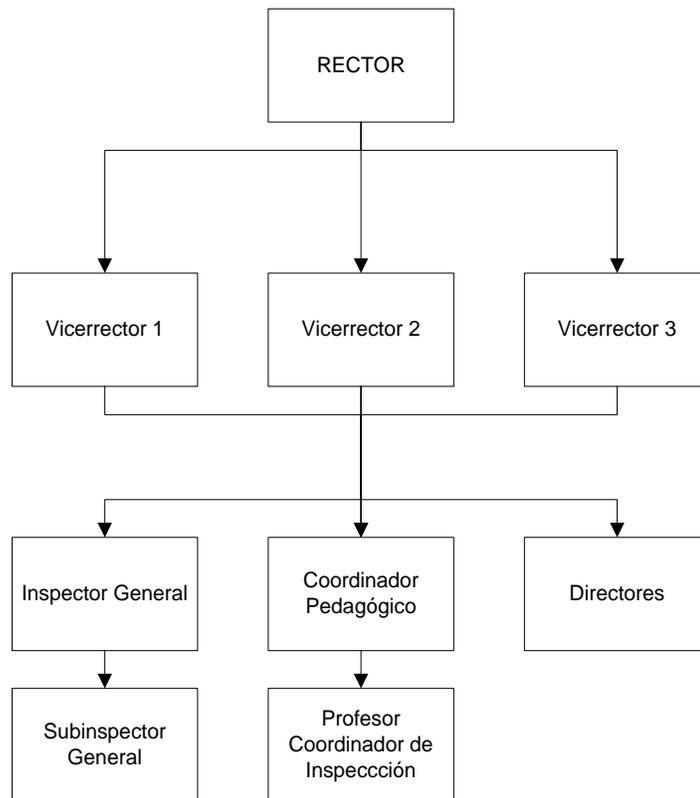


Ilustración 1: Organigrama de Autoridades

4.1.2.3. Funciones por áreas o departamentos

Se detallan a continuación las principales Funciones, de las áreas más representativas:

Se establecen en primer lugar las funciones del Consejo Directivo como las siguientes:

- a) Delegar dentro del personal docente o administrativo a las personas que integrarán la Comisión Financiera que durará en sus funciones por el tiempo de dos años y serán elegidos en la primera sesión del nuevo Consejo Directivo;
- b) Autorizar la elaboración de especies valoradas para derechos de: exámenes, laboratorios, médico, dental y otros;
- c) Autorizar las adquisiciones de suministros y materiales para lo cual cada sección deberá formular una solicitud de adquisición de acuerdo con sus necesidades, estas adquisiciones serán autorizadas en base a la disponibilidad de fondos y de presupuesto;
- d) Nombrar al responsable de caja chica, el mismo que será ajeno a las funciones financieras. Para esta actividad deberá disponer de vales de caja pre numerados;
- e) Propender al mejoramiento técnico, práctico y científico de todos los miembros de la comunidad educativa; facilitándoles y/o disponiendo a la participación a cursos de capacitación;
- f) Aprobar y orientar los actos culturales, sociales, deportivos y festivos programados;
- g) Autorizar las adquisiciones de materiales para talleres, laboratorios, aulas, implementos deportivos, previo informe de la comisión financiera;

- h) Incentivar a los estudiantes para que con los procesos de asimilación, utilización e innovación del conocimiento, aporten al desarrollo socio – económico y cultural del país;
- i) Estudiar y solicitar la apertura o cierre de especialidades; y,
- j) Velar por las buenas relaciones del personal docente, estudiantes, administrativos y de servicios en la Institución.

El consejo técnico es encargado de las siguientes funciones:

- a) Realizar la asignación de aulas al final del año lectivo mediante un estudio técnico;
- b) Vigilar el cumplimiento de Proyectos y macro proyectos;

Son funciones de la Comisión Especial de Investigación y Experimentación Educativa, las siguientes:

- a) Corresponde a la Comisión Especial de Investigación y Experimentación Educativa en forma general: lo establecido en el Art. 18 del Reglamento Especial para Planteles Experimentales; y,
- b) En general esta Comisión se preocupará de la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de experimentación.

Son funciones de la Comisión Especial de Aplicación del Código de Convivencia las siguientes:

- a) Atender y prevenir los problemas que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa, ayudando a crear condiciones favorables para la adecuada administración institucional y un buen clima escolar;
- b) La comisión intervendrá el momento que reciba la denuncia por escrito y procederá a reunirse en un tiempo no mayor a 48 horas;

- c) Las investigaciones serán respaldadas con informes médico, psicológico, reunión de partes involucradas;
- d) Enviar un informe por escrito detallando el problema, los antecedentes, informes respectivos, y las recomendaciones o sugerencias para ser aplicadas por el Señor Rector;
- e) La comisión recibirá por parte del Señor Rector un documento donde especificará las resoluciones tomadas, en un plazo no mayor de 48 horas;
- f) Dar seguimiento a la resolución del problema; y,
- g) En caso de no haber solución de los problemas, remitirlo a instancias superiores.

Son funciones del Consejo De Orientación Y Bienestar Estudiantil Institucional (COBEI):

- a) Coordinar la organización y funcionamiento del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBEI);
- b) Velar por el crecimiento y permanencia mínima de 5 años del personal especializado que integra el DOBEI;
- c) Estudiar la documentación de candidatos para desempeñar cargos del sector de la orientación e informar y recomendar al consejo directivo sobre su idoneidad;
- d) Sugerir al rector la selección de candidatos para profesores guías de acuerdo con el Reglamento General vigente; y,
- e) Conseguir que en el distributivo de trabajo se asigne un periodo para Orientación de grupo por curso.

4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores.

En relación al clima laboral se tratarán los siguientes aspectos:

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Dentro de la dimensión pedagógica curricular, se ha considerado a los valores como un eje transversal no oficial, es decir, a pesar de que no se ha propuesto un eje transversal de valores, en los documentos curriculares de la institución, los docentes mencionan haber considerado que los valores deben estar presentes en el aula, en la profesión y aun también, en los contenidos enseñados, de modo que siempre se puede hacer énfasis en actitudes, principios o valores mientras se está enseñando, considerándose por esto un eje transversal no oficial.

4.1.2.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.

Dentro de la Organización se ha considerado a los valores como un factor indispensable a la hora de llevar a cabo buenas relaciones laborales, por lo que en los documentos administrativos revisados (POA, PEI, Manual de Organización, Código de Convivencia y Reglamento Interno) se hace énfasis en el respeto, la equidad y el compromiso, aunque no se plantee con estas mismas palabras.

Toda organización debe basar sus actividades en determinados principios y valores, aun cuando estos no estén definidos, se pueden observar de manera intrínseca en las actividades diarias, de modo que los valores se expresan de forma autónoma en esta Institución.

Entre los valores que se promulgan están:

- El respeto
- La igualdad
- El compromiso

- La responsabilidad
- La confianza

Cabe recordar que la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo es una institución inclusiva, es decir, que está adaptada para recibir a personas con capacidades y necesidades diferentes, de modo que valores como la equidad, igualdad y el respeto son fundamentales.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

Dentro de la gestión de la empresa, tanto administrativa y financieramente se mantiene un clima laboral adecuado, el cual se mantiene gracias a las políticas y normativas que se lleva a cabo; pero por otro lado gracias al equipo administrativo, constituido por diversos profesionales.

Al tratarse de una Institución bastante grande, no solo físicamente, sino en cuanto a recursos humanos y financieros, se han planteado controles exclusivos del área contable y financiera, lo que ha permitido generar un buen clima laboral y manejarse en estos sentidos sin mayores inconvenientes.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Las cuentas que maneja la institución se han llevado con la mayor transparencia y se ha hecho énfasis en valores como la honradez, la fidelidad de los datos e información contable y financiera, la puntualidad en los pagos, entre otros.

La Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, es una institución inclusiva, por lo que tiene una responsabilidad mayor que otras entidades educativas, su compromiso social es el de brindar a personas con capacidades diferentes y necesidades educativas especiales, la oportunidad de capacitarse y educarse en un entorno donde sea tratado de forma equitativa.

Los valores de la institución se expresan de la forma más fuerte en esta dimensión. Adicionalmente la Institución cuenta con un área artesanal, en donde se capacita en diversas áreas y donde se impulsa la iniciativa de los jóvenes del sector.

4.1.3. Análisis FODA

Al realizar el diagnóstico institucional basado en los documentos administrativos y la observación directa, se puede plantear el siguiente FODA sobre el liderazgo y valores en la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

4.1.3.1. Matriz FODA

Tabla 2: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> o Liderazgo de la institución para con la comunidad o Planificaciones didácticas acorde con la realidad de la institución. o Aplico el Código de convivencia actualizado y aprobado. o Planificación del PCI y unidades didácticas flexibles o Aplicación del proyecto “RETEC” en el bachillerato o Participación en las actividades planificadas por las áreas y comisiones en las diferentes jornadas. 	<ul style="list-style-type: none"> o Poca comunicación del personal docente entre jornadas o Falta de difusión del reglamento interno o Falta institucionalizar un subsistema de la evaluación de los aprendizajes o Falta colaboración en la práctica de valores o Poca difusión de los valores institucionales. o Falta de integración entre personal administrativo y docente, lo que afecta la práctica del liderazgo desde los niveles administrativos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> o Apertura que las autoridades brindan para asistir a cursos, seminarios, talleres, de perfeccionamiento docente y 	<ul style="list-style-type: none"> o Se atribuye poca importancia a la práctica de valores como un elemento para

<p>administrativo, lo que da muestras de liderazgo y apoyo al desarrollo.</p> <p>o Participación de la comunidad educativa en eventos sociales, culturales y deportivos, lo que fomenta la práctica de valores</p> <p>o Apertura por parte de los docentes a procesos de cambio y mejora, lo que facilitaría el reforzar la expresión de valores en la práctica educativa cotidiana.</p> <p>o Varios docentes mantienen un perfil de liderazgo lo que puede ayudar a conformar equipos de trabajo eficaces.</p>	<p>lograr la mejora institucional.</p> <p>o Tendencias organizacionales tradicionales constituyen aún el paradigma aceptado comúnmente, afectando la aplicación del liderazgo eficiente.</p> <p>o La práctica en liderazgo y valores no es impulsada de manera adecuada por los organismos estatales.</p>
---	---

Los instrumentos de Investigación propuestos en la Guía de Planificación de Proyecto I, se aplicaron en la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, mediante previa solicitud y autorización del señor Rector Licenciado Miguel Cárdenas.

Los pasos que se siguieron son los siguientes:

- 1.-Se realizó la transcripción de los Instrumentos de Investigación propuestos en la Guía para docentes, directivos y estudiantes, se elaboró el Instrumento.
- 2.- Se realizó un muestreo con un número significativo de docentes, 20 estudiantes, se escogieron aquellos que mostraban un perfil de liderazgo dentro del aula.
- 3.-Se coordinó con las autoridades para poder realizar las encuestas y entrevistas en un solo día, aplicando primero la investigación a docentes y en segundo lugar las encuestas y entrevistas a directivos.

Con los instrumentos ya aplicados se clasificaron y prepararon para el proceso posterior de tabulación y análisis.

4.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

La Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo, es una institución fiscal, que acoge a más de 3000 estudiantes, y que tiene un extenso personal, compuesto por más de 90 maestros y 25 personas entre el personal administrativo y de servicios. La dirección la realizan 9 directivos de los cuales se encuestó al Rector, al Vicerrector, y a 2 Directores.

Tabla 3: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	75%
b. Coordinadores de área	-	0%
c. Por grupos de trabajo	-	0%
d. Trabajan individualmente	-	0%
d. No contesta	1	25%
TOTAL	4	100%

Un aspecto a resaltar es que el 75% de los directores encuestados organiza las tareas en reuniones generales cada trimestre, esto indica una centralización bastante fuerte, pues los equipos de trabajo no están coordinados o divididos adecuadamente para trabajar de forma más eficiente.

Tabla 4: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	-	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	75%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	0%
d. Otros	1	25%
TOTAL	4	100%

El 75% de los directivos considera como aspecto para medir el tamaño de la organización a los resultados obtenidos en la institución. Este tipo de enfoque da muestras de una organización que se maneja bajo un estilo burocrático o rutinario, pues no se considera el valor o el tiempo empleados en la misma como factores de importancia, es decir, solo se considera el resultado pero no los sujetos que están implícitos en el proceso.

Tabla 5: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100%
b. No	-	0%
TOTAL	4	100%

Todas las tareas, o al menos la gran mayoría, de aquellas que deben cumplir los miembros de la organización se encuentran explícitas en un manual de normas, reglas o procedimiento, lo que si bien por un lado es una herramienta de apoyo para el personal, por otro también limita la iniciativa que puedan tener. A pesar de

todo es un aspecto positivo a resaltar pues da muestras de ser una organización formalmente estructurada.

Tabla 6: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		0%
b. Rector	2	50%
c. Consejo Directivo	2	50%
TOTAL	4	100%

Se observa en la tabla que existe una clara división del control y consenso en la toma de decisiones, pues el 50% menciona que quien lleva el consenso es el Rector y otro 50% menciona al Consejo directivo, sin embargo se deja de lado a los directores, quienes están un nivel por debajo del rector en el organigrama de la organización.

Tabla 7: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	75%
b. No	1	25%
TOTAL	4	100%

El 75% de directivos encuestados menciona que delega la toma de decisiones para resolver conflictos y lograr soluciones pertinentes y oportunas, lo que da muestra de una delegación de responsabilidades, prueba de que la organización, si bien tiene una tendencia o estilo de manejo centralizado, no es tan rígida como se podría suponer en primera instancia.

Tabla 8: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	4	100%		0%		0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	75%	1	25%		0%
C	La capacitación continua de los docentes	4	100%		0%		0%
D	Trabajo en equipo	4	100%		0%		0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75%	1	25%		0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	75%	1	25%		0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	75%	1	25%		0%

El 100% de los directivos encuestados está de acuerdo en que promueven la excelencia académica, un 75% el desarrollo profesional de los docentes. La capacitación continua también es impulsada según el 100% de directivos al igual que el trabajo en equipo. En cuanto a la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia y la delegación de la autoridad, solamente se lo promueve según un 75% de directivos encuestados.

Tabla 9: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	3	75%		0%		0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75%		0%		0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	75%		0%		0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50%	1	25%		0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75%	1	25%		0%

Respecto a las habilidades de liderazgo que se pueden requerir para dirigir una institución educativa, un 75% de directivos encuestados opina que siempre son innatas, sin embargo este pensamiento puede limitar el trabajar para formar líderes en los docentes y demás personal a su cargo. Un 75% menciona que siempre se logran estudiando las teorías sobre liderazgo, otro 75% a partir de la experiencia y un 75% se las atribuye a la capacitación continua que combina la práctica de la teoría y reflexión.

Tabla 10: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100%		0%		0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.		0%		0%		0%
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	75%	1	25%		0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75%		0%		0%

Según el 100% de los directivos, siempre se promueve el uso de información de resultados de desempeño para conocer los puntos a mejorarse, como promoción para elevar el desempeño y el progreso de la institución escolar. Un 75% opina que siempre se realiza una mejora de los mecanismos de control y un 75% lo atribuye a la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 11: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	75%	1	25%		0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75%	1	25%		0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100%		0%		0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100%		0%		0%
E	Otros (¿cuáles?)	2	50%		0%		0%

Dentro de la institución se puede mencionar la existencia de un organismos de dirección y de gestión, según el 75% de directivos, de coordinación y técnico, según el 100% de los directivos encuestados.

Tabla 12: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100%		0%		0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	100%		0%		0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50%	1	25%		0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	75%		0%		0%

Según el 100% de los directivos encuestados, se promueve que la junta de profesores se encargue de llevar a cabo la evaluación o seguimiento de alumnos, establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia, un 75% hace mención a coordinar siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos, un 50% a tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas para resolverlos.

Tabla 13: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100%		0%		0%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100%		0%		0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75%	1	25%		0%
D	Mantener actualizada la metodología	4	100%		0%		0%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100%		0%		0%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100%		0%		0%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75%	1	25%		0%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100%		0%		0%

I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	75%	1	25%		0%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100%		0%		0%

Según el 100% de los directivos, los departamentos didácticos son siempre los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el formular propuestas al equipo directivo sobre los proyectos planes y programas, el mantener la metodología actualizada, el promover la investigación educativa, el colaborar con el DOBE, y el formular propuestas al equipo directivo. Un 75% menciona que siempre son los encargados de elaborar la programación didáctica, elaborar una memoria periódica para la valoración del desarrollo de la programación didáctica, y la programación de las asignaturas. Se observa en este sentido una falta de integración de los niveles directivos, al proceso de planificación y coordinación didáctica, pues es necesario conocer lo que sucede en los niveles relacionados con más fuerza a la didáctica para lograr una gestión y liderazgo eficiente desde la toma de decisiones.

Tabla 14: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Ord en	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100%		0%

Según el 100% de los directivos, la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad del entorno.

Tabla 15: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	25%		0%
B	Plan estratégico	4	100%		0%
C	Plan operativo anual	4	100%		0%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	75%		0%

El equipo directivo encuestados menciona que dentro de su dirección se ha realizado, según el 25%, una reingeniería de procesos, un 100% menciona al Plan estratégico y al Plan operativo anual, y un 75% a los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

4.2.2. De la encuesta de Docentes

La encuesta realizada a los docentes mostró los siguientes resultados, agrupados bajo una sola tabla en la que se presentan todas las preguntas del instrumento de investigación.

Tabla 16: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaración	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.	9	47%	7	37%	3	16%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a	9	47%	9	47%		0%

través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	42%	11	58%		0%
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.	8	42%	10	53%	1	5%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	9	47%	7	37%	3	16%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	42%	9	47%	2	11%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	79%	3	16%	1	5%
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar	4	21%	12	63%	3	16%

nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	16%	7	37%	8	42%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	16%	8	42%	8	42%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	47%	8	42%	2	11%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	10	53%	7	37%	2	11%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	32%	13	68%		0%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	6	32%	12	63%	1	5%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	42%	9	47%	2	11%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	53%	9	47%		0%

Los docentes encuestados permitieron observar algunas situaciones, por ejemplo, un 47% de docentes opina que el docente líder es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, siendo que el líder debe ser el primero en dar ejemplo en el caso de seguir órdenes superiores, pero siempre guiando a quienes le siguen de manera adecuada, el cuestionar las

órdenes por parte de un líder impulsará que quienes le siguen hagan lo mismo generándose un libertinaje.

El 47% menciona que el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio constante. Un 9% menciona que el eje transversal del proceso de enseñanza lo comprenden los valores.

Un dato que llama la atención es que solamente el 53% se siente siempre comprometido con las decisiones tomadas por los niveles directivos; a más que desde la perspectiva de los docentes, solamente un 32% de directivos siempre mantiene el liderazgo y la gestión en el área administrativa y financiera.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Los resultados de la encuesta a estudiantes se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 17: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaración	Completament e De acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo		completamente Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	32%	13	52%	4	16%		0%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	28%	12	48%	4	16%	2	8%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	24%	17	68%	2	8%		0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	28%	11	44%	7	28%		0%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	44%	12	48%	1	4%	1	4%
6. Los docentes inician la clase con frases de	6	24%	13	52%	2	8%	3	12%

motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.								
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	36%	10	40%	5	20%	1	4%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	36%	8	32%	7	28%		0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	16%	13	52%	6	24%	2	8%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	48%	7	28%	3	12%		0%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	40%	14	56%	1	4%		0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	52%	9	36%	3	12%		0%

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	36%	13	52%	3	12%		0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	60%	7	28%	3	12%		0%

Solamente el 32% de los estudiantes menciona que el director tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, y entre el 28% (completamente de acuerdo) y el 48% (De acuerdo) consideran que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes. El 72% (completamente de acuerdo y de acuerdo) considera que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

El 92% de estudiantes (completamente de acuerdo y de acuerdo) considera que se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 96% (completamente de acuerdo y de acuerdo) responde que es el profesor quien decide que se hace en cada clase.

Este tipo de respuestas dejan ver un esquema de educación bastante tradicional, donde al alumno no se le permite opinar o presentar su punto de vista adecuadamente, por lo mismo, es necesaria una gestión y liderazgo expresada desde los niveles superiores de forma transversal, de modo que se refleje también en los maestros.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 18: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaración	Si		No	
	f	%	f	%
1. ¿Ha conversado alguna vez con el director, rector u otro miembro de la directiva de la institución?	8	80%	2	20%
2. ¿Desde su óptica, considera que se lleva a cabo un liderazgo dentro de la institución?	9	90%	1	10%
3. ¿Cómo representante del estudiante, ha sido informado alguna vez sobre los planes u objetivos que la institución se ha planteado?	7	70%	3	30%
4. ¿Ha sido invitado a tomar parte en las actividades que la Institución realiza eventualmente?	8	80%	2	20%
5. ¿Forma parte del consejo de padres de familia?	1	10%	9	90%
6. ¿Es informado de las decisiones o acciones que planifica el consejo de padres de familia?	4	40%	6	60%

Según los padres de familia encuestados un 80% ha conversado alguna vez con alguno de los miembros de la directiva, sin embargo solamente el 10% forma parte del consejo de padres.

Un 40% de los padres son informados de las decisiones o acciones que planifica el consejo de padres de familia.

Desde la óptica de los padres, un 90% está de acuerdo en que se lleva a cabo un liderazgo dentro de la institución.

Tabla 19: TIPO DE DIRECCIÓN BAJO LA CUÁL SE MANEJAN LOS DOCENTES

Declaración	Propia dirección		Trabajan en conjunto con la directiva	
	f	%	F	%
7. ¿Cree usted que los docentes se manejan bajo su propia dirección en cuanto a su estilo de enseñanza, o trabajan en relación al planteamiento y guía de los niveles directivos?	3	30%	7	70%

El 70% de padres opina que los docentes trabajan en conjunto con la directiva.

Tabla 20: FRECUENCIA CON QUE LOS PADRES ASISTEN A LA ESCUELA

Declaración	Diaria		Bimestral, Trimestral o semestral		Semanal		Cada vez que es llamado		Mensual	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Con que frecuencia asiste a la escuela?	2	20%	1	10%	1	10%	2	20%	3	30%

El 20% de los padres asiste diariamente a la escuela, un 30% asiste de manera mensual, lo que deja ver que hay poca integración entre el padre y la escuela.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Tabla 21: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es la transmisión y recepción de ideas, datos, información, conceptos, sentimientos y emociones	2	Es la transmisión de información	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	4		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediante un grupo mediador para la resolución de conflictos	3	Terminando el conflicto y sancionando a quienes han provocado el problema	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Interés en el docente y el estudiante, creatividad, dinamismo, capacidad para escuchar y expresarse, trabajo en equipo	4		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Se trata de un liderazgo integral y formativo, que busca generar en los docentes también líderes	4		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La profesionalidad, el respeto, la confianza, puntualidad, creatividad	4		
7	¿Cuáles son los	Profesionalidad,	4		

	valores que predominan en los profesores y alumnos?	respeto, dominio de la asignatura, interés por el alumno		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		En ocasiones la falta de atención o consideración a las opiniones de los estudiante, o de los docentes respecto a los niveles directivos	4

Los directivos entrevistados dejaron ver que tienen en claro el concepto de lo que es la comunicación, sin embargo no se maneja aún de forma efectiva la misma entre ellos y los docentes. Se propone el uso de grupos mediadores para resolver conflictos y se expresan de forma correcta las características de un líder, sin embargo la institución aun da muestras de tener una estructura bastante jerárquica o tradicional, lo que dificulta que el centro educativo pueda considerarse como flexible.

Tabla 22: MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Organización Centralizada</p>	<p>Estructura jerárquica rígida</p> <p>Falta de delegación de tareas</p> <p>Se consideran solamente los resultados y no a los sujetos que los producen</p> <p>Las actividades están definidas en manuales de forma específica</p> <p>Los docentes y estudiantes no participan en las decisiones tomadas en la directiva</p>	<p>Poca eficiencia en la dirección y coordinación</p> <p>Sentido bajo de pertenencia por parte de los docentes</p> <p>Poco desarrollo humano o profesional</p> <p>Poca iniciativa por parte del personal</p> <p>Sentimiento de exclusión por parte de los estudiantes y docentes</p>
<p>No existe integración entre los aspectos administrativos y didácticos</p>	<p>Los directivos no toman parte del proceso de planificación pedagógica.</p> <p>Falta de flexibilidad en la asignación de tareas de diversas áreas</p> <p>Poca participación de los docentes en los procesos</p>	<p>Las decisiones de los directivos pueden oponerse o dificultar los procesos didácticos</p> <p>Cada individuo se preocupa por cumplir con sus actividades sin tratar de mejorar</p>

	<p>de planificación administrativa</p> <p>Falta de comunicación entre áreas o niveles organizacionales</p>	<p>continuamente</p> <p>Existe confusión o problemas por la falta de comunicación</p> <p>Los docentes se sienten excluidos por la falta de consideración en las decisiones importantes</p>
<p>Liderazgo débil en los niveles superiores</p>	<p>El consenso de los directivos es que el liderazgo es innato y no aprendido</p> <p>Poca consideración individualizada a los estudiantes</p>	<p>Poca capacitación o impulso a la creación de docente líderes</p> <p>Los estudiantes se sienten desatendidos al no considerar que tienen habilidades y necesidades educativas diferentes</p>

5. DISCUSIÓN

Mediante el análisis de todos los aspectos que configuran a la institución educativa (Documentos, manuales, y recursos humanos) se pudo determinar que se maneja un liderazgo limitado desde los niveles directivos, pues a pesar de que la perspectiva de mantener una buena comunicación, de manejar grupos o comisiones para la resolución de conflicto o actividades afines, planteadas por la dirección, en la práctica existe una clara segmentación dentro de los niveles administrativo y pedagógico, pues ninguno participa del otro, siendo que necesariamente un buen líder de una institución educativa debe percatarse de todos los aspectos, intereses y necesidades de los involucrados bajo su organización, es decir, tanto docentes como alumnos y sus respectivos requerimientos en relación a la educación, deben ser considerados para guiar las decisiones administrativas, y por lo mismo su participación dentro de los procesos directivos debería aumentar.

Desde la dirección se coordina o determina como se compondrán los equipos de trabajo y las actividades que deben realizarse en cada uno, por lo mismo, dando poca oportunidad a la consideración de los niveles inferiores que pueden organizarse de una manera más eficiente si se les da la apertura para hacerlo ya que su conocimiento en el área y experiencia es mayor, mientras que los niveles directivos mantienen una experiencia mayor en el campo de la dirección o gestión macro del centro educativo.

Este tipo de dirección indica una centralización bastante fuerte, pues los equipos de trabajo no están coordinados o divididos adecuadamente para trabajar de forma más eficiente.

La centralización se basa en la concentración de todos los aspectos de dirección bajo un mismo punto, en este caso el rector, o el consejo directivo. La

descentralización por ende, hace referencia a la desconcentración de las facultades de decisión hacia aquellas áreas o departamentos donde su impacto es más fuerte y que mantienen un mayor conocimiento sobre la misma.

La centralización da muestras de una organización que se maneja bajo un estilo burocrático o rutinario, pues no se considera el valor o el tiempo empleados en la misma como factores de importancia, es decir, solo se considera el resultado pero no los sujetos que están implícitos en el proceso.

Las organizaciones burocráticas o rutinarias no buscan una mejora cualitativa, sino cuantitativa, es decir, la mejora en resultados, (mejores promedios, menores costos, menores tiempos), por lo mismo su énfasis no está en los procesos ni en los sujetos que los producen.

Al partir con este enfoque, todas las tareas, o al menos la gran mayoría, de aquellas que deben cumplir los miembros de la organización se encuentran explícitas en un manual de normas, reglas o procedimiento, lo que si bien por un lado es una herramienta de apoyo para el personal, por otro también limita la iniciativa que puedan tener. A pesar de todo es un aspecto positivo a resaltar pues da muestras de ser una organización formalmente estructurada.

Los manuales, reglamento, normas, políticas, etc., son en la gran mayoría de casos, herramientas administrativa que impulsan a formalizar los procesos y plantean el límite de lo que se debe y no se debe hacer, sin embargo, dentro del ámbito educativo la gestión de un docente no debe verse limitada pues el aprendizaje es completamente flexible, prueba de esto es el aprendizaje significativo, el cual toma elementos aprendidos anteriormente, y genera relaciones cognitivas para establecer nuevos conocimientos.

Este tipo de recursos, cuando están encaminados eficientemente, permiten elevar la eficiencia de los procesos, sin embargo, cuando se utilizan como medios para

controlar dirigir y supervisar se convierten en factores restrictivos de la gestión administrativa y educativa.

Desde el pensamiento de un gran porcentaje de los directivos, el liderazgo es una habilidad que se la obtiene de manera innata, lo cual puede ser cierto en parte, sin embargo, esto no quiere decir que los docentes no puedan convertirse en líderes, pues es lo que se busca impulsar. El liderazgo requiere ciertas competencias específicas necesarias para ser un buen líder, mismas que deben trabajarse y obtenerse, como la capacidad para escuchar, para expresarse, para motivar, y principalmente para pensar con neutralidad.

En lo referente a la planificación didáctica que se lleva a cabo dentro de los docentes, misma que abarca desde el currículo institucional, hasta los planes de aula, estos son elaborados específicamente por los docentes, por lo cual los niveles administrativos no consideran los aspectos planificados en sus decisiones, y por otro lado la planificación realizada debe limitarse a los recursos y disponibilidad de la institución.

Una planificación integral, debe considerar la realización de los objetivos educativos, a través de las estrategias, metodologías y modelo pedagógico planteado por el área docente, y considerando que para su correcta aplicación se debe coordinar con los niveles administrativos todos los aspectos implícitos como la adquisición de equipamiento, materiales, espacios, entre muchos otros elementos.

La percepción del líder en los niveles docentes es diversa, por un lado los docentes opinan que el líder es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, siendo que el líder debe ser quien plantee una conducta ejemplar a imitar.

Si bien el líder debe ser capaz de diferenciar entre aquellas órdenes que son adecuadas y aquellas que puedan afectar a todos quienes tiene a su cargo, en estas situaciones su oposición debe ser argumentada, proponiendo soluciones en vez de conflictos, y representando en este caso un modelo de comportamiento y liderazgo.

La institución en resumen, refleja un potencial importante para convertirse en un centro flexible, sin embargo, su estructura, requerida por la cantidad de personal que se debe manejar, por la cantidad de estudiantes, y el hecho de que viene establecida desde hace varios años, ha incidido en que se convierta en una entidad con características de un estilo rutinario o burocrático de dirección, el cual debe ser superado a fin de mejorar el desempeño general de todos los involucrados (estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios).

Los centros educativos clásicos, tanto por su modelo de enseñanza, como por el modelo organizativo, han tendido a mostrarse bastante rígidos, y centrados en los niveles de dirección que imparten normas, reglas, procedimientos, políticas, y órdenes a ejecutarse en los niveles operativos inferiores, no obstante los cambios socioculturales, y la innovación pedagógica ha permitido revelar en el aprendizaje, la necesidad de contar con modelos educativos flexibles y centrados en el alumno, lo que a su vez requiere organizaciones flexibles y dinámicas, que permitan adaptarse a estos cambios y lograr resultados eficientes.

Las actuales organizaciones educativas deben apuntar a una versatilidad, apoyada en las características de aprendizaje individuales de cada alumno, a las cuales debe adaptarse los modelos de enseñanza, contrario a las metodologías de la escuela clásica donde se daba preferencia a la enseñanza dirigida de manera colectiva.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES:

- La Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo presenta una estructura organizacional rígida, la misma que centraliza las decisiones y demás actividades de control, supervisión y dirección en los niveles superiores, específicamente en el rector y el vicerrector, pues los directores mencionan no participar comúnmente en las decisiones tomadas.
- No existe integración entre las actividades de las áreas administrativa y pedagógica, en otras palabras, tanto los docentes como los niveles administrativos, se encargan de las tareas a su cargo sin considerar los aspectos que inciden en su contraparte.
- Se observa un liderazgo fuerte y centrado únicamente en los niveles superiores, sin considerar mayor participación del personal docente o de los estudiantes en la toma de decisiones importantes que pueden afectar a todos los integrantes de la institución.
- La falta de participación y comunicación entre áreas inciden negativamente en los resultados que puede obtener la institución en relación al desempeño estudiantil y docente, situación que se lleva a cabo por la falta de apertura en la comunicación desde los niveles superiores.

6.2.RECOMENDACIONES:

- Flexibilizar a la entidad mediante una re-estructuración organizacional, generando grupos de trabajo y decisión, y delegando tareas u otras actividades a los responsables que pueden tener mayor control y conocimiento sobre los mismos. Sin embargo se debe mantener un flujo de comunicación entre niveles a fin de que las decisiones que sean tomadas en los diversos niveles sean comunicadas a tiempo.
- Realizar reuniones mensuales entre los representantes de los docentes y el área administrativa a fin de integrar la información y comunicación de los distintos niveles, y por lo mismo abrir vías de acción para la implementación de mejoras integrales, es decir, que abarquen a toda la organización.
- Trabajar el desarrollo de las competencias afines al liderazgo, tanto en los niveles directivos como en los niveles docentes, a fin de mejorar la gestión, la iniciativa, la creatividad, y demás aspectos, y por lo mismo facilitar tanto la dirección como la ejecución de las decisiones tomadas.
- Mejorar los canales de comunicación internos, a fin de aumentar la participación y facilitar el liderazgo y dirección desde los niveles superiores sobre los niveles docentes, a través reuniones, tablonas de anuncios, carteleras, buzones de sugerencias y la intranet de la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Plan de mejoramiento de la Gestión Administrativa mediante el liderazgo y valores para la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

7.2. Justificación

La Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo es una institución educativa en la cual confluyen un gran número de recursos humanos, contando con poco más de 3000 estudiantes, un total de 94 docentes para las 3 jornadas de estudio, y 25 personas que componen el personal de servicios y administrativo.

La gestión necesaria para controlar adecuadamente a todos estos recursos implica la utilización de instrumentos de administración tales como manuales de procedimientos, políticas, normas, reglamentos, entre otros, los cuales han facilitado el control y la supervisión del personal. Sin embargo esta práctica ha limitado el liderazgo que pueda ejercerse desde los niveles directivos, dando paso únicamente a tareas de dirección.

La falta de liderazgo incide en la falta de un sentimiento de pertenencia por parte del personal, es decir, solo se limitan a cumplir sus actividades y no buscan la mejora de todos los aspectos de la organización, situación que se busca lograr mediante esta propuesta de mejoramiento, anteponiendo a la administración las funciones de liderazgo y valores.

7.3. Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se desglosan de la propuesta son los siguientes:

- Capacitar en competencias de liderazgo a los niveles directivos y docentes de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo, mediante la realización de talleres motivacionales.
- Mejorar los canales de comunicación internos para abrir vías de retroalimentación desde los niveles inferiores de la organización a los niveles directivos, mejorando la respuesta que estos puedan tener a los requerimientos de docentes y estudiante en general.
- Integrar las actividades y decisiones administrativas con las referentes a la planificación pedagógica mediante la propuesta de reuniones mensuales entre representantes de cada área.

7.4. Actividades

Las actividades planteadas para llevar a cabo los objetivos se pueden desglosar en las siguientes:

- Realización de Talleres Motivacionales
- Implementación de un plan de comunicación interna
- Reuniones mensuales entre representantes de cada área.

Realización de Talleres Motivacionales y de liderazgo

La persona, vista como un actor imprescindible del proceso productivo de la organización, como un recurso o como una competencia o talento indispensable, influye en la organización de forma directa (con su trabajo

y resultados obtenidos) y de forma indirecta (con su estado emocional, intelectual y físico, que a la larga influye en su desempeño y resultados), no obstante la administración moderna toma en cuenta estas variables dando una especial importancia a la motivación del personal dentro de la organización. Uno de los aspectos mas motivadores es contar con un líder, antes que solamente un jefe, pues al jefe se le obedece y da órdenes, pero a un líder se le sigue mientras el mismo guía y direcciona.

La motivación es más que una causa, un efecto sobre el personal, de los objetivos personales, de las recompensas o logros obtenidos en la organización, de las relaciones interpersonales y de la comunicación entre la empresa y la persona, que puede generar un sentimiento de pertenencia incidiendo en su desempeño general, por lo mismo, la comunicación de los niveles directivos, si se efectúa de manera burocrática, produce desmotivación, si se produce considerando al personal, como lo haría un líder, se tendrá motivación.

La interacción entre personas y la organización se produce mediante el contrato formal escrito y el contrato psicológico, este segundo constituye la expectativa de los beneficios que ambas partes obtendrán, por esta razón el sentido de pertenencia de un trabajador varía dependiendo de si estos beneficios son aparentemente justos o no.

Otro de los factores que inciden en que el empleado se mantenga en la empresa, es la calidad de las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo, esto a su vez inciden también en la motivación que pueda sentir para ejercer sus labores. El ejemplo para llevar un ambiente laboral adecuado es la actitud del líder, o director.

Sin embargo el manejar y controlar el buen nivel de relaciones ente el personal es una tarea difícil dentro de la cuál es necesaria la

comunicación y cooperación para implementar planes o programas de relaciones incentivando la protección, asistencia, disciplina y mediación de conflictos.

El desarrollo del personal se enmarca dentro de la administración moderna pues se enfoca en el perfeccionamiento del empleado a fin de que constituya una fuerza laboral importante, efectiva y eficiente.

El desarrollo organizacional se puede entender como el desarrollo del personal aplicado a todo un grupo, por ende interviene la mejora de las relaciones interpersonales y laborales, lo que mejora el desempeño y la comunicación entre el personal, entre niveles organizacionales y departamentos.

Los objetivos del desarrollo organizacional son principalmente aumentar el grado de confianza y apoyo entre miembros, confrontar los problemas organizacionales, mejorar el ambiente laboral, buscar soluciones para los problemas, entre otros; esto se puede lograr mediante la integración y compromiso del personal, de los directivos y de un plan o programa de desarrollo organizacional que incluya seminarios, reuniones, establecimiento de objetivos comunes, evaluación de resultados, por mencionar algunos temas.

Partiendo de estas bases se proponen los talleres para la motivación y liderazgo.

El taller lo conformarán una serie de sesiones, estructuradas en los siguientes ejes temáticos:

- Motivación en el trabajo
 - Satisfacción laboral

- Desarrollo profesional
- Sentido de pertenencia y auto-motivación
- Desarrollo organizacional
 - Trabajo en equipo
 - Resolución de conflictos
 - Mejoramiento continuo
- Liderazgo y valores.
 - Liderazgo educacional
 - Valores y rol del líder
 - Responsabilidades del líder

El número de sesiones será flexible y dependerá de la demanda, la necesidad y la posibilidad de los docentes y el personal administrativo a los que se les ofrecerá el taller. No obstante se considera como óptimo realizar dos sesiones de 3h o una sesión intensiva de 5h, dependiendo de lo que la Unidad Educativa Técnica Experimental Mitad del Mundo disponga.

TALLER No 1: Motivación en el trabajo

Beneficiarios: Directivos y docentes

Objetivo.- Incentivar la motivación en el trabajo por parte del personal.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
1.-Satisfacción laboral	Motivación	- Documento de apoyo	3 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller
2.-Desarrollo profesional	Identificación del problema, discusión.	- Marcadores			
	Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensan de la motivación y del trabajo	- Útiles de escritorio			
3.-Sentido de pertenencia y auto-motivación	Reflexión sobre experiencias vividas	- Video			
	Teorización sobre el desarrollo profesional	- Equipo de T.V. DVD.C.D			
	Aplicación cada participante expresará como aplicar en la vida personal y profesional	- Cinta adhesiva			
		- Hojas de papel Bon			
		- Carpetas de cartón			

TALLER No 2: Desarrollo organizacional

Beneficiarios: Directivos y docentes

Objetivo.- Introducir en los directivos y docentes el concepto y la teoría sobre el desarrollo organizacional para que puedan aplicarla en la institución.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
1.-Trabajo en equipo	Motivación	- Documento de apoyo	3 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller
2.-Resolución de conflictos	Identificación del problema, discusión.	- Útiles de escritorio			
3.-Mejoramamiento continuo-	Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensan de las organizaciones	- Video - Equipo de T.V. DVD.C.D			
	Reflexión sobre experiencias vividas	- Cinta adhesiva - Hojas de papel Bond			
	Teorización sobre calidad y mejora continua	- Carpetas de cartón			

TALLER No 3: Liderazgo y valores

Beneficiarios: Directivos y docentes

Objetivo.- Impulsar a generar una actitud de liderazgo y valores en los directivos y docentes de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
1.-Liderazgo educacional 2.-Valores y rol del líder 3.-Responsabilidades del líder	Identificación del problema, discusión. Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensa del liderazgo Reflexión sobre experiencias vividas Teorización sobre Liderazgo y valores Aplicación cada participante expresará como aplicar en la vida personal.	- Documento de apoyo - Marcadores y otros útiles de escritorio - Video y Equipo de T.V. DVD.C.D - Cinta adhesiva - Hojas de papel Bon - Carpetas de cartón	3 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller

La implementación de los talleres se la realizaría de forma mensual, bajo el siguiente cronograma:

Tabla 23: Cronograma de implementación de los talleres propuestos

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Preparación de talleres	■	■										
Realización de taller 1			■		■							
Evaluación de resultados						■						
Realización de taller 1						■		■				
Evaluación de resultados									■			
Realización de taller 1		■							■		■	
Evaluación de resultados											■	

Implementación de un plan de comunicación interna

La mala comunicación interna y la descoordinación entre maestros y el nivel directivo se presenta, en parte, por el alto número de docentes (94 docentes), al tratarse de una institución con cerca de 3000 alumnos en 3 modalidades (diurna, vespertina y nocturna). Los objetivos educativos y organizacionales no pueden cumplirse de manera efectiva al no manejarse con eficiencia la comunicación interna.

El mejorar la comunicación interna beneficiará a los estudiantes y a la institución, pues el direccionamiento será más efectivo en cuanto a acoplarse a las necesidades educativas, mismas que se conocerán al aumentar la retroalimentación, en base a la comunicación ascendente en la organización.

El objetivo de implementar un plan de comunicación interna es mejorar la comunicación en la organización lo que facilitará la interacción entre niveles y por lo mismo, beneficiará a que se produzca un verdadero liderazgo y trasmisión de valores desde la cabeza de la institución.

Se pretende aumentar la retroalimentación que reciben los niveles directivos sobre los niveles operativos y minimizar el tiempo necesario para la transmisión de los mensajes internos, haciendo más efectiva y eficiente su respuesta.

El proyecto consistirá en diseñar un plan de comunicación interna, donde se inicie por diagnosticar los problemas de comunicación en la organización que tiene el centro educativo, y proponiendo para el caso, diversas estrategias y actividades que impulsen la mejora de las comunicaciones a nivel interno, tanto de forma vertical (entre docentes, estudiantes y la directiva) como horizontal (Entre docentes, por poner un ejemplo).

Para llevar a cabo el plan de comunicación se partirá de dos aspectos. Por un lado se definirán las necesidades de comunicación de los integrantes de la organización a través de una encuesta de comunicación interna, tanto a docentes como alumnos y personal administrativo. Por otro lado se realizará un inventario de los recursos físicos y tecnológicos para comunicación, con que el centro educativo cuenta.

El plan se ejecutará en un lapso de 3 meses, mediante las siguientes actividades:

Tabla 24: Cronograma de implementación del plan de comunicación interna

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Diseño de instrumentos de recolección de información												
Levantamiento de datos												
Realización de inventario de recursos de información												
Diseño de estrategias para mejorar la comunicación interna												
Diseño de actividades por cada estrategia												
Designación de responsables												
Cálculo del presupuesto necesario												
Aplicación del plan de comunicación												
Evaluación y seguimiento del plan												

Las fuentes de información a utilizarse serán las siguientes:

- Fuentes primarias: datos recogidos de las encuestas a estudiantes, docentes y personal administrativo de la institución
- Fuentes secundarias: datos recogidos mediante ficha de observación, para la realización del inventario de recursos.

Los recursos necesarios para ejecutar el plan serán:

- Recursos humanos
 - Encuestador

- Asesor en comunicación
- Recursos técnicos
 - Computador
 - Impresora

El financiamiento del plan se lo realizará mediante los recursos de la institución, quien aportará con los implementos necesarios o los fondos requeridos para la investigación y ejecución del plan de comunicación.

Se estima sin embargo que se generen costos por honorarios del asesor en comunicación de un valor de \$ 400, por el diseño del plan de comunicación interna, mientras que para la realización de las encuestas se contará con un grupo de trabajo conformado por los docentes representantes de cada área y tutores de aula.

Reuniones mensuales entre representantes de cada área

En primera instancia se debe establecer que una organización es una entidad que funciona por la actividad realizada por las personas que la conforman, por lo que se puede suponer que el personal de la institución forma los órganos vitales de la misma, por esta misma razón la comunicación entre ellas debe llevarse de manera eficiente y eficaz y es ahí cuando se puede empezar a hablar de organización.

La organización nace y existe solamente cuando existe interacción entre un grupo determinado de personas, que trabajan bajo un mismo objetivo o fin, de esta forma al fallar uno de los integrantes de la organización dicho objetivo puede verse retrasado o no alcanzado según la importancia de la actividad de dicho ente.

En este aspecto se propone la realización de reuniones mensuales entre representantes de las áreas, operativas y administrativas.

El carácter de la reunión será para tratar los puntos relevantes acerca de las actividades o decisiones que puedan afectar el desempeño de los otros niveles, por ejemplo, los planes de aula o planificaciones estratégicas institucionales.

El esquema tentativo para las reuniones es el siguiente:

- Introducción
- Exposición de los puntos importantes por parte del representante administrativo.
 - Exposición de la posición adoptada por los docentes respecto a los aspectos administrativos presentados.
 - Discusión de alternativas para lograr acuerdos ganar-ganar
- Exposición de los puntos importantes por parte del representante docente.
 - Exposición de la posición adoptada por los directivos respecto a los aspectos docentes presentados.
 - Discusión de alternativas para lograr acuerdos ganar-ganar
- Disposición de líneas de acción
- Establecimiento de cronogramas tentativos.
- Cierre de la reunión
- Realización del informe de reunión por parte del personal designado.

Los recursos a manejarse serán únicamente los espacios físicos de la propia Institución.

7.5. Localización y cobertura espacial

La Propuesta tendrá lugar e incidencia únicamente sobre el personal docente y directivo de la Unidad Técnica Experimental Mitad del Mundo, ubicada en el sector de San Antonio de Pichincha.

7.6. Población objetivo

La población objetivo, hacia la cual está encaminada la propuesta se compone por lo siguientes sujetos:

- Personal directivo de la institución: 9 personas.
- Personal administrativo y de servicios: 25 personas
- Personal docentes: 94 personas

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para la consecución de la propuesta se requieren los siguientes recursos:

- Humanos

Facilitador /a, en temas organizacionales, y de liderazgo

Encuestador

Asesor en comunicación

Mediador para las reuniones mensuales

- Tecnológicos

Equipo de T.V.

DVD.C.D

Computador

Impresora

- Materiales

Documento de apoyo

Marcadores

Útiles de escritorio

Video sobre los temas afines a los talleres

Cinta adhesiva

Hojas de papel Bon

Carpetas de cartón

- Físicos

Aula para la realización de los talleres

Salón para la realización de las reuniones mensuales

- Económicos

Presupuesto para gastos imprevistos



- Organizacionales

Apoyo y asistencia de los niveles directivos y docentes para la ejecución de la propuesta de manera adecuada.

7.8. Presupuesto

El presupuesto estimado para la propuesta es el siguiente:

Tabla 25: Presupuesto para la propuesta

RECURSOS	COSTO UNITARIO MENSUAL	CANT.	COSTO TOTAL
Facilitador /a, en temas organizacionales, y de liderazgo	\$ 400.00	1	\$ 400.00
Encuestador	\$ 240.00	1	\$ 240.00
Asesor en comunicación	\$ 400.00	1	\$ 400.00
Mediador para las reuniones mensuales	Personal del colegio	1	\$ -
Equipo de T.V.	Equipo propio	1	\$ -
DVD.C.D	Equipo propio	1	\$ -
Computador	Equipo propio	1	\$ -
Impresora	Equipo propio	1	\$ -
Documento de apoyo, costo por elaboración, 1 folleto por taller, x 128 personas,	\$ 0.40	384	\$ 153.60
Marcadores	\$ 0.60	3	\$ 1.80
Útiles de escritorio	\$ 5.00	1	\$ 5.00
Video sobre los temas afines a los talleres	\$ 10.00	3	\$ 30.00
Cinta adhesiva	\$ 0.20	3	\$ 0.60
Hojas de papel Bon	\$ 0.01	500	\$ 5.00
Carpetas de cartón	\$ 0.05	384	\$ 19.20
Aula para la realización de los talleres	Infraestructura propia		\$ -
Salón para la realización de las reuniones mensuales	Infraestructura propia		\$ -
Presupuesto para gastos imprevistos	\$ 200.00	1	\$ 200.00
TOTAL			\$ 1,455.20

7.9.Cronograma

Tabla 26: Cronograma global de la propuesta

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Diseño de instrumentos de recolección de información												
Levantamiento de datos												
Realización de inventario de recursos de información												
Diseño de estrategias para mejorar la comunicación interna												
Diseño de actividades por cada estrategia												
Designación de responsables												
Calculo del presupuesto necesario												
Aplicación del plan de comunicación												
Evaluación y seguimiento del plan												
Preparación de talleres												
Realización de taller 1												
Evaluación de resultados												
Realización de taller 1												
Evaluación de resultados												
Realización de taller 1												
Evaluación de resultados												
Reuniones mensuales												

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bolivar, A. (1997). Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. El Liderazgo en Educación, 25-46.
- Bonfante. (1926). Il concetto di atto de amministrazioni. Turín: Scritti Giuridici Varii.
- Brunet, I. (1999). Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad. Icaria Editorial.
- Cansino Muñoz-Repiso, J. M. (2001). Evaluar al sector público. Madrid: Universidad de Sevilla.
- Carreras, L. (1997). ¿Cómo educar en valores? Madrid: Editorial Colección Educación.
- Cox, C. (2003). Políticas educacionales en el cambio de siglo. Editorial Universitaria.
- Daft, R. L. (2005). Teoría y diseño organizacional. Madrid: Cengage Learning Editores.
- DAFT, Richard. 2004. Administración. Madrid. Cengage Learning Editores.
- Fabelo Corzo, J. R. (1989). Práctica, conocimiento y valoración. Madrid: Editorial de Ciencias Sociales.
- Gámez, R. (2006). Organizaciones y políticas públicas. Editorial Juan Carlos Martínez Coll.

- García Roca, J. (1998). La solidaridad da sentido a tu vida. Madrid: Cáritas Española.
- García, G., & Torrijos, E. (2003). Vivir con valores. México D.F.: Lectorum S.A. de C.V.
- Garuz, E. (2000). Conceptos de Organización Administrativa. Bib. Orton IICA / CATIE.
- González, N. (2001). La autoestima: medición y estrategias de intervención a través de una experiencia en la reconstrucción del ser. México D.F.: UAEM.
- Guerra Espinel, G. (1994). Manual práctico para la administración. Barcelona: Editorial Limusa.
- INDAP. (1997). Gestión para la modernización de la pequeña empresa . Caracas: INDAP.
- Jiménez Castro, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo. Madrid: Editorial EUNED.
- Lavín, S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodológica para los centros educativos. Lom Ediciones.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza and Teaching , Revista Virtual.

- Maureira, O. (2004). El Liderazgo: Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 2, núm. 1.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE, Revista Virtual.
- París, R. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones. Editorial Paidotribo.
- Pascual, j. (1999). Problemas de la transmisión de los empresa familiar. Valencia: Universidad de Valencia.
- Peña, C. (1997). El Proyecto Institucional. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Porret, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC.
- Robbins, S. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Yarce, J. (2004). Valor para Vivir los valores: cono formar a los hijos con sólido sentido ético. México D.F.: Editorial Norma.

9. APENDICES

9.1. Apéndice A: Plan operativo Anual

UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL "MITAD DEL MUNDO" SECCIÓN VESPERTINA "POA" 2010-2011				
FORTALEZA	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCION	TIEMPO	RESPONSABLE
ORGANIZACIÓN				
Optima organización institucional.	Identificar los problemas institucionales.	Solucionar los problemas que se presenten en la institución.	Septiembre 2 010 a Enero 2 011.	Rectorado y Consejo Directivo.
Proyectos educativos diseñados para la labor de enseñanza aprendizaje en el bachillerato y educación básica.	Fortalecer los proyectos.	Participación en el proyecto Emprendedor por áreas.	Septiembre 2 010 a Marzo 2 011.	Comisión de Experimentación y las diferentes áreas.
Personal capacitado.	Mantener al personal en permanente capacitación.	Talleres, conferencias, cursos, etc.	Permanente.	Autoridades.
Buenas relaciones de la institución con los demás organismos externos.	Mantener y profundizar las relaciones externas con la comunidad.	Trabajar coordinadamente con las demás autoridades externas.	Permanente.	Autoridades de la institución.
Atención médica oportuna y adecuada a los estudiantes.	Mantener al personal profesional, dotar de insumos y medicamentos.	Gestionar nombramiento del médico, aprovisionamiento de medicamentos.	Septiembre 2010	Rectorado y Consejo Directivo
PEDAGOGICOS				
Personal docente y técnico capacitado.	Mantener al personal docente capacitado.	Talleres, conferencias, cursos, etc.	Permanente.	Vicerrectorado, Dto. Experimentación, Directores de área.
Planificaciones didácticas de acuerdo a las directrices del ME y a las necesidades institucionales.	Aplicación de PCI y unidades didácticas.	Planificación flexible	Permanente.	Docentes, Áreas, Vicerrectorado.
Trabajo planificado de comisiones permanentes de la jornada.	Aplicar la planificación	Ejecutar lo planificado.	Permanente.	Comisiones.
Existencia de espacio físico para talleres, laboratorios, audiovisuales y biblioteca.	Adecuar los talleres de acuerdo al avance tecnológico.	Renovación, mantenimiento, y equipamiento continuo.	Permanente.	Autoridades.
SOCIOCULTURAL				
Colaboración del personal docente en las actividades planificadas por la institución.	Participación activa del personal.	Cumplimiento del cronograma establecido.	Permanente.	Comunidad educativa.
Colaboración de los padres de familia en las diferentes actividades extracurriculares.	Coordinar las actividades institucionales con los padres de familia y autoridades.	Planificar comisiones de trabajo y nombrar comisiones para su cumplimiento.	Permanente.	Vicerrector, dirigentes, DOBEI, personal docente.
DEBILIDADES				
ESTRATEGIA				
LINEA DE ACCION				
TIEMPO				
RESPONSABLE				
Poca comunicación del personal docente en la jornada vespertina.	Mejorar la comunicación para fortalecer las relaciones humanas.	Reuniones extracurriculares.	Permanente.	Vicerrectorado y Comisión de asuntos sociales.
Falta de infraestructura.	Gestionar la construcción de estructuras físicas.	Buscar los recursos mediante la gestión de las autoridades.	Permanente.	Autoridades.
Falta de socialización del Reglamento Interno.	Socializar el Reglamento Interno.	Reuniones de difusión, folletos, copias.	Inicio del año.	Vicerrectorado.

Poca socialización del Código de la niñez y adolescencia a los estudiantes.	Aplicar el Código de la niñez y adolescencia.	Socializar el Código de la niñez y adolescencia a los estudiantes.	Permanente.	Docentes.
Carencia de hábitos de estudio en los estudiantes.	Utilizar metodologías y materiales didácticos adecuados. Técnicas de estudio.	Trabajos en el aula individuales y grupales, aplicar en el minuto cívico.	Durante el proceso educativo	Docentes.
Falta de material bibliográfico actualizado en la biblioteca de acuerdo a las necesidades de las áreas.	Actualizar el material bibliográfico.	Gestionar ante las autoridades privadas y públicas la consecución de material bibliográfico.	Permanente.	Autoridades.
Poco interés en el cuidado de aulas y mobiliario por parte de los estudiantes.	Concienciar a los estudiantes sobre el cuidado de las aulas, mobiliario y demás instalaciones de la institución.	Codificar los pupitres y responsabilizar al estudiante que usa.	Permanente.	Docentes y Consejo Estudiantil.
Insuficiente orientación vocacional sobre las especialidades existentes en la institución.	Planificación del DOBEI. Motivar la permanencia del estudiante en la institución en sus especialidades.	Reuniones y conferencias.	Todo el año lectivo.	DOBE.
Falta de comunicación oportuna entre el personal docente con las autoridades de la institución.	Fomentar la comunicación oportuna a través de memos, documentos y otros.	Convocatorias oportunas.	Permanente.	Autoridades.
No existen equipos informáticos y servicios de Internet en la biblioteca.	Gestionar la adquisición de los equipos.	Realizar la adquisición e instalaciones de los equipos necesarios.	Septiembre a Octubre 2010.	Autoridades.
Falta unificar el formato de presentación del PCI.	Elaborar formato modelo.	Análisis de los directores de área y vicerrectorado.	Permanente.	Vicerrectorado y directores de área.

9.2. Apéndices b: Manual de Organización

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL “MITAD DEL MUNDO”

MANUAL DE PROCEDIMIENTO RECTOR.

FUNCIONES art. 96 del Reglamento General de la Ley O. de Edu.	PROCEDIMIENTOS
<p>1.- Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro y fuera del plantel.</p> <p>2.- Ejercer o delegar la supervisión pedagógica de acuerdo con el reglamento interno.</p> <p>3.- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno.</p> <p>4.- Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.</p> <p>5.- Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.</p> <p>6.- Conceder licencia al personal del establecimiento hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.</p> <p>7.- Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el Consejo Directivo.</p> <p>8.- Autorizar las matriculas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este reglamento.</p>	<p>1.1.- Elaborar el organigrama institucional.</p> <p>1.2.- Estrecha coordinación con todas las dependencias que constan en el organigrama,</p> <p>1.3.- Exigir el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos y más disposiciones,</p> <p>1.4.- Coordinan con Vicerrector, Director e inspector para que se realice el seguimiento de las disposiciones emitidas y para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades.</p> <p>2.1.- Coordinar con el vicerrector para que el tema pedagógico como estrategia primordial en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, se desenvuelva con eficiencia.</p> <p>2.2.- Esperar del vicerrectorado los informes permanentes de la gestión pedagógica.</p> <p>3.1.- El rector, informará a Consejo directivo en cada una de las reuniones de trabajo de las actividades y gestiones realizadas tanto internas como externas.</p> <p>3.2.- El horario de su gestión administrativa será en la mañana de siete a diez cuando no necesite salir a gestionar ante instituciones públicas y privadas, de lo contrario será hasta las trece horas, en la tarde será de catorce hasta las diecisiete horas y en la noche será de 19.30 hasta las 22 horas.</p> <p>4.1.- Organizar el comité de grado. El comité central de padres de familia y el comité general de padres de familia.</p> <p>4.2.- Coordinar con el directorio del comité general de padres de familia acciones que tiendan a vincular actividades de participación en la comunidad tales como: sociales, culturales deportivas y otras.</p> <p>4.3.- Comprometer a las autoridades e instituciones públicas y privadas al fortalecimiento de un compromiso de campos de acción mediante la planificación de proyectos que ayuden a mejorar el proceso educativo.</p> <p>5.1.- El plan institucional será elaborado por el Consejo Directivo, el informe anual de labores será presentado ante la asamblea general de directivos y profesores al final y al inicio del año lectivo, el distributivo de trabajo, será elaborado por una comisión nombrada por el Consejo Directivo; esta documentación al haber cumplido el debido proceso, será enviada al señor Director Provincial de Educación para su conocimiento.</p> <p>6.1.- Requerir del solicitante, la respectiva justificación médica (IESS), en caso de ser particular, debe ser avalada por el IESS.</p> <p>7.1.- La comisión puede variar en su número, la misma que luego de haber elaborado la distribución de trabajo y los horarios, a través del Vicerrector, serán entregados a los maestros, quienes deberán empezar con la planificación de clase anual para presentarlo en un tiempo señalado al señor vicerrector para su ejecución y seguimiento.</p> <p>8.1.- De conformidad con el artículo 224 literal (b) del Reglamento General de la Ley Orgánica de educación.</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO VICERRECTOR.

FUNCIONES artículo 98 del Reglamento General de la ley O de Ed.	PROCEDIMIENTOS
<p>1. Presidir la junta de directores de área.</p> <p>2. Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector o el Consejo Directivo.</p> <p>3.- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el Rector.</p> <p>4.- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.</p> <p>5.- Asesorar al Rector en asuntos técnicos y administrativos.</p> <p>6.- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector o el Consejo Directivo.</p> <p>7.- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes.</p> <p>8.- Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel.</p>	<p>1.1.- De conformidad con el horario respectivo, se reunirá ordinariamente una vez por semana,</p> <p>1.2.- Al inicio de la reunión y constatando el quórum, declara instalada la reunión,</p> <p>1.3.- Se desarrolla el orden del día,</p> <p>1.4.- Se pone en consideración el orden del día para su aprobación,</p> <p>1.5.- Se da lectura del acta anterior y se la aprueba con o sin modificaciones,</p> <p>1.6.- Se escucha las intervenciones de cada uno de los integrantes y se toman resoluciones,</p> <p>1.7.- Toma de decisiones las mismas que serán puestas en conocimiento para su ejecución en las áreas.</p> <p>2.1.- Receptar los planes de trabajo anual aprobarlas o modificarlas y realizar el seguimiento para su cumplimiento,</p> <p>2.2.- Asistir periódicamente a las reuniones de trabajo en cada una de las comisiones,</p> <p>2.3.- Solicitar las actas de trabajo de cada comisión para su revisión,</p> <p>2.4.- Solicitar el informe de actividades de las comisiones al finalizar el año para su evaluación.</p> <p>3.1.- Una vez nombrado la comisión de distributivos y horarios, se hará aprobar por el señor Rector, para luego se entregado a los maestros.</p> <p>3.2.- Los maestros con su distributivo y su carga horaria, empezarán a desarrollar la planificación curricular para ser presentado en un tiempo determinado previo a la iniciación de las clases.</p> <p>3.3.- Se diseñarán instrumentos de evaluación que contengan parámetros técnicos y medibles cuantitativamente.</p> <p>3.4.- Durante todo el proceso académico, en reuniones de trabajo con los directores de área, con las áreas, con el DOBE, con los maestros, estudiantes, dirigentes y padres de familia, mediante un seguimiento técnico, cuantificable y estadístico, se realizarán los cambios en la planificaciones que tiendan a mejorar o a corregir falencias en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el rendimiento académico.</p> <p>3.5- Los resultados de los diferentes procesos, reuniones de trabajo y seguimiento, serán informados al señor rector para su coordinación.</p> <p>4.1.- Se registrará la respectiva asistencia tanto a la entrada como a la salida de la jornada de trabajo.</p> <p>5.1.- Mantener permanentes reuniones de trabajo y una constante comunicación en todos los temas inherentes a las actividades académicas y administrativas.</p> <p>6.1.- En base a las planificaciones presentadas por cada una de las comisiones especiales, se realizará la coordinación y el seguimiento para su estricto cumplimiento.</p> <p>7.1.- Aplicando a cabalidad las leyes, reglamentos, disposiciones de autoridad competente y el reglamento interno con el ejemplo en la práctica.</p> <p>8.1.- Ante nuevas acciones que deba ejecutar ya sean por disposición del señor rector o de autoridades, debo conocer, estudiar y comunicar al personal docente, dicente o a quien fuere necesario mediante reuniones de trabajo, comunicados escritos para coordinar las disposiciones y ejecutarlas.</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO SECRETARIA.

FUNCIONES art. 128 Reglamento General ley Orgánica de educación	PROCEDIMIENTOS
<p>1.-Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. (artículo 128. Literal a)</p> <p>2.- Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del Rector. ((art 128.f)</p> <p>3.- Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento.</p> <p>4.- Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma.</p> <p>5.- Conferir previo decreto del Rector copias y certificaciones.</p> <p>6.- Laborar 8 horas diarias.</p> <p>7.- Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.</p>	<p>1.1.- Los libros de actas, deberán ser correctamente enumerados y foliados luego de ser aprobados en las respectivas reuniones de trabajo ya sean estas asambleas generales, Consejo Directivo u otros,</p> <p>1.2.- Mantener organizados los libros de matrículas, en el que debe constar fecha, curso, nombre del estudiante, nombre del representante, firmas, número de matrícula, folio, grado; etc.</p> <p>1.3.- Mantener un correcto archivo de todos los documentos bajo su responsabilidad,</p> <p>1.4.- Coordinar con los demás departamentos el manejo y gestión de los diferentes documentos a su cargo,</p> <p>1.5.- Responsabilizar solidariamente al resto del personal que laboran en la dependencia en el custodio de los libros y demás documentos.</p> <p>2.1.- Redactar las convocatorias con antelación a la fecha,</p> <p>2.2.- Hacer firmar a las personas que deban asistir a las reuniones o asambleas,</p> <p>2.3.- Coordinar permanentemente con el Rector sobre temas de su responsabilidad,</p> <p>2.4.- Asistir a cada una de las reuniones de trabajo para efectos de tomar apuntes y redactar las respectivas actas,</p> <p>2.5.- Mantener la reserva y la protección de las actas y documentos a su cargo.</p> <p>3.1.- Contar con un departamento muy bien organizado y equipado preferiblemente con equipos de computación.</p> <p>3.2.- Contar con un espacio físico que cuente con stands para ubicar ordenadamente en forma secuencial y cronológica los libros y demás documentos.</p> <p>3.3.- Contar con personal en el área capacitado.</p> <p>3.4.- Cumplir con los requerimientos de las autoridades en lo que tiene que ver a las necesidades de información y documentación por ellos solicitados.</p> <p>4.1.- A petición de las autoridades, se redactarán los oficios y demás correspondencia; estos a su vez, estarán sujetos a su archivo en orden cronológico, de igual manera se archivará los documentos oficiales y particulares que ingresen a secretaría para ser tramitados internamente y despachados con oportunidad y celeridad.</p> <p>5.1.- Estos documentos, serán extendidos a los interesados, previo sencillo trámite interno programado con la autoridad; esto para mantener un orden y una política institucional de seguimiento.</p> <p>6.1.- Tal y conforme manda la ley de servicio civil y carrera administrativa y será controlado por el señor Inspector o subinspector del plantel.</p> <p>7.1.- El departamento de secretaría debe ser conocedor de las disposiciones reglamentarias para el correcto y fiel cumplimiento de sus obligaciones. Los documentos requeridos por los estudiantes como por ejemplo pases de año o de colegio y otros, deben tener un proceso interno coordinado, procesado y autorizado por el rector para su trámite.</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO INSPECTOR GENERAL.

FUNCIONES art. 101 Reglamento General de la ley Orgánica de educación.	PROCEDIMIENTOS
<p>1.-Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presenten.</p> <p>2.-Llevar los registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar los de asistencia y disciplina de los alumnos.</p> <p>3.- Participar en la ejecución del plan institucional.</p> <p>4.- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.</p> <p>5.- Mantener el orden y la disciplina de los alumnos.</p> <p>6.- Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso.</p> <p>7.- Cumplir las comisiones y las disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.</p> <p>8.- Justificar la inasistencia de los alumnos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.</p>	<p>1.1.- Acudirá a la Institución 15 minutos antes y después de la jornada de trabajo,</p> <p>1.2.- Diseñará un formato en el que se registre diariamente las firmas de ingreso y salida del personal a su cargo,</p> <p>1.3.- Para informar al rector de las novedades de inasistencia, diseñará un formato,</p> <p>1.4.- Llevará datos estadísticos de justificaciones y atrasos del personal.</p> <p>2.1.- Organizar cuadros estadísticos mensuales para facilitar el control de la asistencia del personal.</p> <p>2.2.- Estadísticamente, presentar al Rector de las inasistencias del personal.</p> <p>2.3.- Llevar de forma secuencial, por materia y estadísticamente los porcentajes de las faltas de los estudiantes a las juntas de curso.</p> <p>3.1.- Para este efecto, el señor rector convocará a reunión de Consejo Directivo en la que asistirá el señor inspector, quien será participe de la elaboración del plan Institucional.</p> <p>4.1.- Para ello, es necesario conocer y aplicar estrictamente las disposiciones legales de las leyes, reglamentos y más disposiciones de autoridades competentes con rectitud y transparencia.</p> <p>5.1- Aplicando correctamente la ley y el reglamento general de la ley orgánica de educación así como también en reglamento interno.</p> <p>6.1.-Es necesario mantener reuniones del trabajo en las que se dicten las indicaciones y los procedimientos que cada uno de los inspectores decursos deba responsabilizarse.</p> <p>6.2.- Se elaborará un cronograma de actividades tendientes a distribuir con orden y coordinadamente las responsabilidades de control.</p> <p>7.1.- Acatando con responsabilidad las disposiciones emitidas y cumpliendo y haciendo cumplir con eficiencia y prontitud.</p> <p>8.1- Necesariamente debe citar a los padres de familia o a su representante para proceder a la justificación.</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PERSONAL DOCENTE.

FUNCIONES art. 139 Reglamento General ley Orgánica de educación.	PROCEDIMIENTOS
<p>1.- Participar en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento. Art. 139 literal h.</p> <p>2.- Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él. Art. 139 literal i.</p> <p>3.- Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional.</p> <p>4.- Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los alumnos.</p>	<p>1.1.- En las reuniones de juntas de área, participará con voz y voto en las resoluciones que tiendan a mejorar el proceso académico en la materia,</p> <p>1.2.- Llevará el registro de calificaciones ordenadamente, haciendo constar los parámetros de evaluación institucional como es: Procedimental 50%, tareas 25%, y pruebas 25% de la nota,</p> <p>1.3.- Elaborar el plan de trabajo en la comisión que le ha sido encomendada y presentarlo al Vicerrector,</p> <p>1.4.- Llevar un registro de asistencia de los estudiantes,</p> <p>1.5.- Asistir puntualmente a las reuniones de trabajo convocadas por las autoridades.</p> <p>2.1.- Coordinar con el Inspector de curso o el Inspector General en caso de conocer actos de indisciplina de los estudiantes ya sea dentro o fuera del plantel,</p> <p>2.2.- Reportar al dirigente o a los inspectores actos de indisciplina de los estudiantes dentro del aula,</p> <p>2.3.- Llamar a los representantes de los estudiantes para informarles actos de indisciplina,</p> <p>2.4.- Informar a los profesores dirigentes y en juntas de curso de actos de indisciplina.</p> <p>3.1.- Estar en permanente actualización, asistiendo a cursos, talleres, seminarios, conferencias y/o matriculándose en maestrías afines a su especialidad.</p> <p>4.1.- La planificación didáctica debe prepararse al inicio del año lectivo, siendo necesario en el proceso y como</p>

<p>5.- Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores.</p> <p>6.- Coordinar con el profesor guía y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes.</p> <p>7.- Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por el Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil.</p>	<p>resultado del permanente análisis en las áreas, reajustar ciertos contenidos o temas.</p> <p>4.2.- En cuanto a la asistencia, deberá registrar la misma en su registro personal y en el leccionario para su seguimiento y ejecución</p> <p>4.3.- La evaluación debe ser permanente y conforme al proyecto institucional.</p> <p>4.4.- La autoridad realizará el seguimiento para el cumplimiento de ésta obligación.</p> <p>5.1.- Convocar a los padres de familia a reuniones de trabajo para tratar temas inherentes al rendimiento académico de los estudiantes.</p> <p>5.2.- Para esta convocatoria, debe hacer constar en un orden del día y además se debe coordinar con la autoridad.</p> <p>6.1.- En todos los casos de bajo rendimiento o de indisciplina, el maestro debe coordinar con el profesor dirigente, con el inspector, con el vicerrector, con el DOBE y con los padres de familia en el mismo momento del hecho para dar el tratamiento temprano y evitar complicaciones del caso.</p> <p>7.1.- Estar atento a las circunstancias y experiencias de los estudiantes para preparar planes de acción que coordinadamente con el DOBE, buscar fórmulas que conlleven a encontrar soluciones a las diferentes necesidades estudiantiles.</p>
--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LOS ALUMNOS.

DEBERES art. 141 Reglamento General Ley Orgánica de educación.	PROCEDIMIENTOS
<p>1.- Asistir puntualmente a las clases y a los diversos actos cívicos, culturales, deportivos y sociales organizados por el curso o establecimiento. Art. 141 literal b.</p> <p>2.- Participar puntualmente en el proceso de formación.</p> <p>3.- Guardar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores y compañeros, dentro y fuera del establecimiento.</p> <p>4.- Rendir las pruebas de evaluación con honestidad y con sujeción al horario determinado por las autoridades.</p> <p>5.- Observar en todos sus actos, dentro del plantel y fuera de él un comportamiento correcto.</p> <p>6.- Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo.</p> <p>7.- Cumplir las disposiciones determinadas en la ley y los reglamentos y las impartidas por las autoridades del establecimiento.</p> <p>8.- Contribuir con la buena conservación del edificio, anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del establecimiento. Asumir la responsabilidad por el deterioro de cualquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición. Art. 141 literal i.</p>	<p>1.1.- Programar el tiempo, calculando la distancia, transporte e imprevistos que tengan que sortear para llegar a tiempo al establecimiento educativo,</p> <p>1.2.- Participar con buen sentido de colaboración en las diversas actividades que se programen en la institución,</p> <p>1.3.- Mantener una buena relación de amistad y compañerismo en el aula.</p> <p>2.1.- El estudiante, debe programar el tiempo ya sea de salida de su casa, ya sea en las actividades propias en el proceso de clases y asistir con prontitud a todo acto de formación convocado y dispuesto por la autoridad.</p> <p>3.1.- Demostrando y actuando en apego a sus obligaciones como estudiantes. Demostrando su cultura adquirida en la Institución y su educación que la trae desde su hogar.</p> <p>4.1.- Los exámenes se desarrollarán en base a un horario previo publicado.</p> <p>4.2.- El estudiante debe prepararse con responsabilidad para rendir sus exámenes con honestidad y lealtad, sin trampas ni corrupción.</p> <p>5.1.- Es obligación del estudiante cumplir con esta responsabilidad.</p> <p>5.2.- Siempre debe usar con honor su uniforme y respetar de él en todos sus actos.</p> <p>6.1.- Asistiendo puntualmente a clases, pernoctando el tiempo que dure la jornada de trabajo y evitando abandonar el establecimiento injustificadamente.</p> <p>7.1.- Es deber del estudiante conocer las disposiciones legales para su aplicación.</p> <p>7.2.- El desconocimiento de la ley no les exime de la sanción.</p> <p>8.1.- El estudiante, entenderá de la importancia de cuidar los bienes públicos, los mismos que están a su servicio y al de la colectividad.</p> <p>8.2.- De ser encontrado y responsabilizado en el deterioro del bien público, será procesado como un acto de indisciplina, se llamará a los padres de familia y se les responsabilizará por el deterioro o por su reposición.</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LOS PADRES DE FAMILIA.

DEBERES	PROCEDIMIENTOS
<p>1.- Responsabilizarse permanentemente por su representado en la ejecución de sus tareas estudiantiles.</p> <p>2.- Asistir periódicamente al establecimiento para efectos de realizar un seguimiento cercano del accionar educativo de su hijo o representado.</p> <p>3.- Contribuir con las actividades extracurriculares `preparadas por las autoridades o los profesores guías de curso.</p> <p>4.- Brindar las atenciones necesarias a sus hijos para que puedan desempeñarse eficientemente en sus labores educativas.</p> <p>5.- Mantener una comunicación de calidad con sus hijos o representados.</p> <p>6.- Mantener un hogar organizado y de respeto.</p> <p>FUNCIONES DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA. Art. 150 Reglamento a la ley Orgánica de educación</p> <p>1.-Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas. Art. 150 literal a.</p> <p>2.- Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento. Art. 150 literal b.</p>	<p>1.1.- Vigilando en casa el desenvolvimiento de sus hijos o de sus representados.</p> <p>2.1.- Mantener un horario de visitas al colegio.</p> <p>3.1.- Asistiendo a las reuniones convocadas por las autoridades o por los profesores.</p> <p>4.1.- Brindando la atención y el tiempo necesario.</p> <p>5.1.- Dedicando espacios de tiempo permanente para conversar y enterarse de los problemas e inquietudes de sus hijos.</p> <p>6.1.- En base al diálogo, al entendimiento, a la participación y toma de decisiones en la familia para crear y brindar un ambiente sano y agradable.</p> <p>1.1.- Los padres de familia se interesarán por el desarrollo institucional como parte del currículo para el desarrollo de sus hijos, mediante acciones de participación en las actividades programadas ya sean: sociales, deportivas, culturales o de otra índole relacionada con el sistema educativo.</p> <p>2.1.- En el caso de las unidades educativas donde trabajo, se nombrará un comité general de padres de familia, este comité, coordinará con el señor rector, y demás autoridades, para realizar y gestionar actividades internas y externas que permitan el desarrollo institucional en actividades académicas programadas así como también en gestiones de carácter administrativo externo.</p>

9.3.Apéndice c: Código de convivencia Unida Educativa Técnica

Experimental “Mitad del Mundo” y Plan Estratégico Institucional

CODIGO DE CONVIVENCIA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL “MITAD DEL MUNDO”.

CAPÍTULO UNO.

DEBERES Y DERECHOS DE LOS DOCENTES PARA CON:

TÍTULO UNO

AUTORIDADES.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art.1.- Guardar el debido respeto y consideración a las autoridades.</p> <p>Art. 2.- Participar con entusiasmo en las actividades programadas por la institución.</p> <p>Art.3.- Apoyar las gestiones administrativas de las autoridades siempre y cuando vayan encaminadas en beneficio de la institución.</p> <p>Art.4.- No permitir actividades que no sean netamente educativas.</p> <p>Art.5.- Informar a los padres de familia el cumplimiento del Código de la niñez y de la adolescencia.</p> <p>Art.6.- Establecer programas de capacitación para el reconocimiento y ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Art.7.- Recibir un trato respetuoso y cordial.</p> <p>Art.8.- Ser tratados con equidad y justicia 9.- Recibir con puntualidad las remuneraciones.</p> <p>Art.10.- Disponer de instalaciones adecuadas de servicios básicos elementales.</p> <p>Art.11.- Recibir de manera escrita todo tipo de comunicación por parte de las autoridades con 48 horas de anticipación.</p> <p>Art. 12.- Disfrutar el tiempo de recreo y horas libres.</p> <p>Art. 13.- Recibir capacitación profesional organizada por la institución.</p>

TÍTULO DOS

ESTUDIANTES.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art.14.- No tratar con epítetos que lesionen la autoestima del estudiante.</p> <p>Art.15.- Dirigirse a los estudiantes por sus nombres.</p> <p>Art.16.- Mantener un trato de respeto y consideración para los/las estudiantes evitando excesos de confianza.</p> <p>Art.17.- Dar a conocer a los estudiantes las calificaciones antes de ser registradas.</p> <p>Art.18.- No utilizar nano tecnología en horas de clase.</p> <p>Art. 19.- Ayudar a cuidar los espacios físicos, infraestructura y bienes de la Institución con responsabilidad y amor.</p>	<p>Art.20.- Recibir un trato respetuoso y considerado dentro y fuera de la institución.</p> <p>Art. 21.- No ser interrumpido en horas de clase con la utilización de nano tecnología.</p> <p>Art. 22.- Respetar los vehículos de los maestros.</p> <p>Art. 23.- Ser evaluado de una manera objetiva, técnica, justa y responsable.</p>

TÍTULO TRES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art. 24.- Solicitar comedidamente documentación al personal Administrativo y de servicios.</p> <p>Art. 25.- Brindar un trato cortés al personal de servicios.</p> <p>Art. 26.- Integrar al personal administrativo y de servicios a los actos sociales con los docentes.</p> <p>Art. 27.- Procurar que se mantengan limpias las aulas.</p>	<p>Art. 28.- Atención permanente, educada, oportuna y pertinente de la Colecturía en las respectivas secciones.</p> <p>Art. 29.- Atención permanente, educada, oportuna y pertinente de los departamentos administrativos al personal docente.</p> <p>Art. 30.- Recibir las aulas limpias.</p> <p>Art. 31.- Disponer de una vía de acceso despejada para el ingreso y salida vehicular del maestro y un parqueadero exclusivo y seguro.</p> <p>Art. 32.- Tener una sala de profesores equipada con computadores, impresora y acceso a Internet.</p>

TÍTULO CUATRO PADRES DE FAMILIA.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art.33.- Atender en los horarios establecidos.</p> <p>Art. 34.- Escuchar al padre de familia en cuanto a sus inquietudes académicas para dar solución dentro de lo legal.</p> <p>Art.35.- Buscar mecanismos para que el padre de familia asista a la institución para solucionar problemas de su representado.</p> <p>Art. 36.- Dar un buen uso a los materiales didácticos y de apoyo solicitados.</p> <p>Art. 37.- Coordinar acciones tendientes a encontrar fórmulas que permitan un permanente mejoramiento y una relación armónica del buen vivir con la comunidad educativa.</p>	<p>Art.38.- No ser interrumpido en horas de clase.</p> <p>Art.39.- Recibir un trato cordial y respetuoso de los padres de familia.</p> <p>Art. 40.- A mantener su privacidad.</p> <p>Art. 41.- Exigir que el padre de familia provea de los materiales y útiles escolares necesarios.</p> <p>Art. 42.- Recibir la colaboración de la directiva de padres de familia del grado y del Comité Central y General.</p>

TÍTULO CINCO LA COMUNIDAD EDUCATIVA EXTERNA.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art. 43.- Colaborar con las actividades sociales, culturales y deportivas planificadas por las autoridades de la parroquia.</p>	<p>Art. 44.- Recibir de la comunidad el apoyo necesario para mejorar la infraestructura institucional.</p>

TITULO SEIS ENTRE MAESTROS.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art.45.- Presentar oportunamente los cuadros de calificaciones sin enmendaduras.</p>	<p>Art.53.- Trabajar en un ambiente de cordialidad, armonía y respeto.</p>

<p>Art.46.- Los Profesores dirigentes entregarán los cuadros de calificaciones en Secretaría, al terminar la junta de grado.</p> <p>Art. 47.- Mantener buenas relaciones humanas entre docentes.</p> <p>Art. 48.- Participar en las diferentes actividades programadas por las Comisiones.</p> <p>Art. 49.- Solidarizarse oportunamente ante situaciones especiales de calamidad domestica con la comunidad educativa.</p> <p>Art.50.- Respetar los ambientes físicos de la institución para que estén libres de contaminación.</p> <p>Art. 51.- Respetar las diferencias individuales de los docentes.</p> <p>Art. 52.- Respetar la inclusión reconociendo las capacidades y las diferencias individuales.</p>	<p>Art. 54.- Tener espacios de tiempo para realizar actividades sociales, culturales y deportivas para fortalecer las relaciones humanas.</p>
--	--

CAPÍTULO DOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS PADRES DE FAMILIA.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art. 55.- Es deber de los padres de familia organizados ya sea en el Comité de grado, Comité Central o Comité General, colaborar mediante autogestión para lograr mejoras Institucionales ya sean estas materiales, educativas y de otra índole.</p> <p>-Art. 56.- Asistir con puntualidad a las reuniones y eventos convocados por las autoridades.</p> <p>-Art.57.- Enviar y proporcionar los materiales didácticos puntualmente para armonizar los estudios de los hijos.</p> <p>-Art. 58.- Proporcionar alimentación nutritiva a los hijos.</p> <p>-Art. 59.- Enseñar a los hijos el respeto a los mayores y a los señores profesores.</p> <p>-Artículo 60.- Colaborar con las actividades programadas en la Institución.</p>	<p>-Art. 61.- Recibir un trato respetuoso del profesor hacia el padre de familia.</p> <p>-Art. 62.- Exigir que el personal docente asista a clases con puntualidad.</p> <p>-Art. 63.- Derecho a recibir la atención adecuada del personal docente.</p> <p>-Art. 64.- A que la Institución se esfuerce en brindar día a día educación de calidad.</p> <p>-Art.65.- Exigir buena organización para la distribución de cupos en el periodo de matrículas.</p> <p>-Art.66.- A que la autoridad permita el ingreso a la Institución a los estudiantes atrasados.</p> <p>-Art. 67.- A que los padres seamos permitidos a ingresar bajo un cronograma y un horario establecido a la Institución para cumplir con nuestras responsabilidades sean éstas comisiones, representatividad de grado u otras.</p>

CAPÍTULO TRES DEBERES Y DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES.

DEBERES	DERECHOS
<p>-Art. 68.- Cooperar en todas las actividades académicas, sociales, deportivas.</p> <p>-Art.69.- A portar los materiales necesarios para el buen desempeño académico.</p> <p>-Art.70.- A ser solidario con mis compañeros y con toda la comunidad educativa.</p> <p>-Art.71.- A retornar a mi hogar sin desvíos ni entretenimientos.</p> <p>-Art. 72.- A no asistir a lugares prohibidos que atenten contra mi formación integral.</p> <p>-Art. 73.- A respetarnos mutuamente y a brindarnos un trato de hermanos.</p> <p>-Art. 74.- A evitar realizar filmaciones utilizando la tecnología que atenten contra la honra de las personas y de la Institución.</p>	<p>-Art. 83.- A recibir una atención Médica oportuna y ser respetada la prescripción médica por los docentes.</p> <p>-Art. 84.- A ser respetado en todas mis instancias.</p> <p>-Art. 85.- A ser atendido en mis necesidades estudiantiles con prontitud, respeto y eficiencia.</p> <p>-Art. 86.- A que el personal de secretaría, brinden atención cordial, rápida y oportuna.</p> <p>-Art. 87.- A recibir atención organizada en el bar, productos de calidad y a precios justos.</p> <p>-Art.88.- A tener baterías sanitarias siempre limpias.</p> <p>-Art. 89.- A requerir de los profesores asistir puntualmente a dictar sus clases.</p> <p>-Art.90.- A disponer de una infraestructura cómoda.</p> <p>-Art.91.- A recibir respeto de nuestras debilidades por parte de los profesores.</p>

<p>-Art. 75.- Asistir a la Institución y a clases con puntualidad.</p> <p>-Art. 76.- Asistir correctamente uniformado luciendo con amor y con orgullo.</p> <p>-Art. 77.- Cuidar y responsabilizarme de la infraestructura y de los bienes de la Institución.</p> <p>-Art. 78.- Cumplir con mis tareas extracurriculares en casa.</p> <p>-Art.79.- Asistir a los momentos cívicos y participar del mismo con respeto a los Símbolos Patrios.</p> <p>-Art. 80.- Respetar el derecho de los demás.</p> <p>-Art. 81.- A no utilizar objetos extraños en mi cuerpo que desdigan de mi imagen y dañen la moral.</p> <p>-Art.82.- Participar las experiencias, vivencias y ambientes de manera incluyente.</p>	<p>-Art. 92.- A recibir oportunidades de recuperación académica.</p> <p>-Art. 93.- A recibir un trato de respeto, atención profesional por parte del DOBE (sección nocturna).</p> <p>-Art. 94.- A ser respetados por los maestros a no hablar por teléfono en clase.</p> <p>-Art. 95.- A recibir una malla curricular acorde a nuestras necesidades.</p> <p>-Art. 96.- Que se nos envíe tareas y consultas de investigación sobre temas que podamos encontrar en la biblioteca de la Institución, sobre todo al tratarse sobre la especialización.</p> <p>-Art.97.- Recibir una educación incluyente de respeto y calidad.</p>
---	--

CAPÍTULO CUATRO DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA.

PARA CONSIGO MISMO	PARA CON LOS DEMÁS	PARA CON EL ENTORNO
<p>-Art.98.- Compromiso axiológico.</p> <p>-Art. 99.- Vocación emocional.</p> <p>Autoestima.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>-Art. 100.- Apertura mental y reflexiva.</p> <p>-Art. 101.- Mentalidad globalizadora, idea positiva de sí mismo, honestidad.</p> <p>-Art. 102.- Cumplimiento del deber, puntualidad y entusiasmo.</p>	<p>-Art.103.- Actitud justa.</p> <p>-Art. 104.- Calidad en el servicio.</p> <p>-Art. 105.- Apertura mental.</p> <p>Honestidad.</p> <p>Tolerancia.</p> <p>Respeto.</p> <p>Empatía.</p> <p>Entusiasmo.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Confianza.</p> <p>Puntualidad.</p> <p>Celeridad.</p>	<p>-Art.106.- Responsabilidad con el desarrollo auto - sostenido.</p> <p>-Art.107.- Compromiso de buen servicio como aporte en el desarrollo del País.</p> <p>-Art. 108.- Mentalidad holística generadora de procesos democráticos, comunicación permanente, integración social, participación directa para el desarrollo de actividades en equipo.</p>

CAPÍTULO CINCO DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA.

DEBERES	DERECHOS
---------	----------

<p>-Art. 109.- Atender al usuario con calidad y eficiencia en el servicio.</p> <p>-Art. 110.- Realizar expurgo del fondo bibliográfico, retirando las colecciones obsoletas y libros que ocupan espacio en las estanterías.</p> <p>-Art. 111.- Cuidar de la bibliografía, solicitando al usuario ya sea el carnet estudiantil o su vez la cédula de ciudadanía.</p> <p>-Art. 112.- Orientar al usuario sobre la búsqueda del tema de consulta.</p> <p>-Informar a la autoridad sobre novedades en las actividades de la biblioteca.</p> <p>-Art. 113.- Controlar y facilitar el uso de la sala de audiovisuales, así como también el material de soporte como son los equipos y videos.</p> <p>-Art. 114.- Mantener normas de conducta y ética para con las autoridades y usuarios.</p> <p>-Artículo 115.- Mantener informada a la comunidad educativa sobre el material bibliográfico existente y sus servicios.</p> <p>-Art. 116.- Establecer una planificación programada para facilitar a los docentes y usuarios la utilización de la sala de audiovisuales.</p> <p>-Art. 117.- Interesarnos por una capacitación permanente sobre todo utilizando medios tecnológicos como son las TICs.</p> <p>-Art.118.- A llevar un permanente censo de la bibliografía existente.</p> <p>-Art. 119.- A mantener datos estadísticos de los libros más utilizados.</p> <p>DOBE.</p> <p>DEBERES; otros.</p> <p>-Art. 120.- -Crear un ambiente de confianza en la atención hacia padres y estudiantes.</p>	<p>-Art. 121.- -Recibir un trato cordial por parte de la comunidad educativa y del usuario, respetando las reglas establecidas.</p> <p>-Art. 122.- Que se respete el tiempo establecido para el lunch dentro del horario de trabajo.</p> <p>-Art. 123.- A coordinar y ser atendido en cuanto a las necesidades de bibliografía requerida.</p> <p>-Art. 124.- A recibir pronta atención por parte de la autoridad en los informes y requerimientos.</p> <p>-Art.125.- Requerir de los maestros y usuarios de la sala de audiovisuales la solicitud anticipada para su utilización.</p> <p>-Art.126.- A asistir a cursos de capacitación sobre bibliotecología.</p> <p>-Art. 127.- Hacer presencia en eventos públicos y privados sobre temas de bibliotecología.</p> <p>-Art.128.- Requerir de presupuesto necesario para implementar sistemas modernos y tecnológicos de consulta e investigación.</p> <p>-Art. 129.- A ser ubicados dentro del área y del perfil profesional y a disponer una infraestructura adecuada.</p>
--	--

CAPÍTULO SEIS DEPARTAMENTO FINANCIERO.

DEBERES	DERECHOS
<p>Art.130.- Brindar un trato amable y de cordialidad a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Art.131.- Gestionar con celeridad el proceso de pagos.</p> <p>Art. 132.- Tramitar con prontitud las solicitudes administrativas del personal y de los requerimientos.</p>	<p>Art.133.- A ser respetado en el trato por parte de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>-Art. 134.- A ser comprendidos con flexibilidad en nuestros horarios de trabajo.</p> <p>-Art.135.- Ser reconocidos como un equipo de trabajo.</p> <p>-Art. 136.- Compartir responsabilidades con los departamentos.</p>

CAPÍTULO SIETE DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN.

DEBERES	DERECHOS.
<p>-Art. 137.- Brindar atención cordial y eficiente a la comunidad educativa.</p> <p>-Art. 138.- Planificar programas de capacitación para el personal docente, de servicios y administrativo.</p> <p>-Art. 139.- Informar al Sr. Rector de las necesidades de talento humano en las diferentes áreas y departamentos.</p> <p>-Art. 140.- Brindar la seguridad interna al personal de servicios, docente y administrativo con el apoyo de las autoridades.</p> <p>-Art. 141.- Coordinar estrechamente entre jornadas con el fin de mantener orden y cuidado en los bienes de la institución.</p> <p>-Art.142.- Mantener un plan de acción para precautelar la seguridad externa.</p>	<p>-Art. 145.- Respeto al equipo de inspectores.</p> <p>-Art.146.- A ser oídos y ejecutadas las disposiciones impartidas por inspección.</p> <p>Art. 147.- A contar con oficinas funcionales.</p> <p>-Art. 148.- A tener un departamento técnicamente equipado.</p>

-Art. 143.- Elaborar un plan de acción para en coordinación con las autoridades correspondientes, evitar el expendio de sustancias nocivas para los estudiantes. -Art. 144.- Evitar dejar abandonada la oficina.	
---	--

CAPÍTULO OCHO DEPARTAMENTO MÉDICO.

DEBERES	DERECHOS.
-Art. 149.- Prestar atención profesional al personal docente, administrativo y de servicios de emergencia. -Art.150.- Detectar y ejecutar campañas preventivas para evitar enfermedades contagiosas. -Art. 151.- Realizar un control permanente del servicio que presta el bar e informar a las autoridades. -Art.152.- Participar en los requerimientos de carácter especial que el COBE y BOBE lo solicite como parte integrante de este organismo. -Art.153.- Coordinar entre Instituciones para la ejecución de programas de carácter social. -Art. 154.- Mantener un programa de capacitación permanente sobre primeros auxilios al equipo de inspectores. -Art. 155.- Organizar actividades de orientación, supervivencia y primeros auxilios, gestionando el asesoramiento de la Cruz Roja, Cuerpo de bomberos y otros organismos públicos y privados. Art. 156.- Gestionar ante Organismos públicos y privados, programas de prevención y medicamentos a precio de costo, que ayuden a mantener un ambiente saludable en la comunidad educativa.	-Art. 157.- Recibir equipamiento técnico e insumos médicos necesarios para una correcta atención. -Art.158.- Recibir un trato de respeto por parte de la comunidad educativa. -Art. 159.- Disponer del personal auxiliar necesario para brindar un óptimo servicio.

CAPÍTULO NUEVE DEPARTAMENTO DOBE.

DEBERES	DERECHOS.
Art. 160.- La ejecución de proyectos, programas que satisfagan necesidades de carácter Psicosocial, social y económico de los estudiantes con el entorno. -Art. 161.- Establecer el diagnóstico psicosocial económico y de salud de los estudiantes y plantear alternativas de solución. Realizar un seguimiento de los egresados. Art. 162.- Mantener en orden las fichas de seguimiento estudiantil, las actas de reuniones semanales del departamento y más documentos inherentes a su responsabilidad. -Art. 163.- Brindar atención rápida y profesional a los requerimientos de los padres de familia.	-Art. 164.- Disponer de un departamento debidamente equipado. -Artículo 165.- Disponer de un espacio de trabajo que reúna las condiciones de privacidad para la atención específica de requerimientos. -Art. 166.- Disponer del personal profesional de apoyo en un número necesario según las exigencias de la población estudiantil.

Código de Convivencia analizado, estudiado y aprobado por la Comisión Redactora en reunión de trabajo de fecha diciembre 11 del 2009 en la sala de sesiones de Consejo Directivo de la UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL MITAD DEL MUNDO.

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

QUINQUENIO 2007-2012

1. DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE DEL PLANTEL: UNIDAD EDUCATIVA TECNICA EXPERIMENTAL
"MITAD DEL MUNDO"

DIRECCION: AV. MANUEL CORDOVA GALARZA Y 21 DE MARZO S/N

PROVINCIA: PICHINCHA

CANTON: QUITO

PARROQUIA: SAN ANTONIO DE PICHICNHA

TELEFONOS: 394-242 2394-252 2394-234

SOSTENIMIENTO: FISCAL

NIVELES: PREPRIMARIO, PRIMARIO, BASICO Y BACHILLERAT Y
CENTRO ARTESANAL ADSCRITO.

ESPECIALIZACIONES

- **JORNADA DIURNA**
 - TURISMO Y HOTELERIA (ÚLTIMO AÑO)
 - INFORMACION Y COMERCIALIZACION TURISTICA
 - RESTAURANTE Y BAR
 - CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
 - MECANIZADOS Y CONSTRUCCIONES METALICAS
 - MERCADEO Y PUBLICIDAD (ULTIMO AÑO)
 - MECÁNICA INDUSTRIAL (ULTIMO AÑO)

- **JORNADA NOCTURNA**
 - ELECTROMECAICA
 - CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
 - CENTRO ARTESANAL
 - CARPINTERIA
 - SASTRERIA
 - BELLEZA

FUNCIONAMIENTO: MATUTINO, VESPERTINO Y NOCTURNO

POR EL ALUMNADO: MIXTO

NUMERO DE ALUMNOS: 2.638

NUMERO DE PROFESORES: 150

AÑOS LECTIVOS: 2007 – 2012

2.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

2.1 ANTECEDENTES

Los Colegios Fiscales Nocturno "Mitad del Mundo" y Diurno San Antonio de Pichincha y la Escuela Fiscal Jorge Juan de la Parroquia de San Antonio de Pichincha Cantón Quito, deciden fusionarse para conformar la Unidad Educativa Técnica Experimental "Mitad del Mundo" (UETEMM), con la implementación de un Jardín de Infante.

El Ministerio de Educación y Cultura, atendiendo a tal decisión autoriza la creación de la Unidad Educativa mediante Acuerdos Ministeriales N.- 1014 y N.- 8151 del 1 de diciembre de 1986 y del 28 de octubre de 1987 respectivamente.

Mediante resolución Ministerial N.- 432 DNPE, en el año 1986 se declaró experimental al colegio nocturno "Mitad del Mundo" y actualmente la UETEMM conserva el carácter de Experimental, es miembro de la de la Asociación Nacional de Planteles Educativos Experimentales (ANPEE) en tal virtud está facultada para diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos experimentales tendientes al mejoramiento de la educación.

El primer proyecto educativo que se aplicó se denominó "METODOLOGIA DE ESTUDIO TRABAJO", a fin de que los planes y programas permitan el desarrollo de actitudes y aptitudes para que los estudiantes se vinculen al campo ocupacional y contribuyan a la solución de problemas laborales y al desarrollo económico del país; este proyecto fue evaluado en 1991 y su concepción se sigue manteniendo hasta la presente fecha.

Inscrito en el MODELO ALTERNATIVO DE Educación PARA LOS COLEGIOS EXPERIMENTALES (MAE) el plantel presenta su segundo proyecto denominado "DISEÑO CURRICULAR PARA UNA NUEVA EDUCACION" que inicia su fase de planificación en 1991 y concluyó con la fase de evaluación en 1997, habiendo cumplido con lo que la ley dispone al enviar los resultados finales del proceso experimental, en julio de 1997 al Ministerio de Educación y Cultura.

Los aspectos que abarcó este proyecto fueron los siguientes:

- División del año escolar en quimestres, lo que permitió optimizar y racionalizar la utilización del tiempo dedicado las labores educativas, salvo algunas épocas en las que no hubo regularidad en las clases por asuntos de fuerza mayor.
- Aplicación de planes y programas que relieven el desarrollo de capacidades y destrezas científico técnico prácticas, las mismas que se deben reflejar en: aprender ser, aprender hacer y aprender a aprehender.
- Implementación de una metodología de trabajo relacionada con la utilización de métodos y técnica activas, como medio para que el alumno y la alumna aprendan a investigar y aplicar sus conocimientos en la práctica, junto a la vigencia de la Metodología Estudio, Trabajo del proyecto anterior.

-Capacitación docente, esta actividad básica contempló la preparación, recopilación y difusión de documentos de apoyo para el mejoramiento profesional en base a la auto instrucción. Los docentes dispusieron de un total de 15 documentos sobre: Metodología de la Investigación Científica, Evaluación, Principios pedagógicos para el tratamiento de Unidades de Unidades Didácticas en las áreas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Experimentales y Estudio Sociales, actualización ortográfica, la observación en el aula, la Ortografía ¿Desesperación o esperanza?, objetivos finales de 1ro al 7mo grado, lista dirigida para la preparación de una evaluación, destrezas básicas a desarrollar en las áreas de Lenguaje de Matemáticas, sugerencias metodológica aspira el trabajo en grupo. Círculos de Estudio, Lectura silenciosa sostenidas, Taller de Fomento de la Lectura, Tipos de Evaluación y ¿Qué ha dejado la Matemática Moderna? Además, se desarrollo un Seminario Taller sobre docentes para que se motiven a modernizar la actividad educativa.

- Evaluación de los Aprendizajes, fue uno de los puntos más importantes de este Proyecto y contempló aspectos como:
- El establecimiento de una escala cuali- cuantitativa
- La aplicación de evaluaciones parciales permanentes
- Reporte de cuatro notas durante el Año Lectivo a Secretaría
- Promoción de un grado a otro con un mínimo de 54 puntos sobre 80, excepto el primer ciclo, donde la promoción es automática de Jardín a Primer Grado y de Primero a Segundo Grado.

Todos los resultados de este proyecto, según lo señala la Comisión de Experimentación en su informe, se ubicaron dentro de los rangos positivos a muy positivos y se concluyó que para verificar el logro final se requiere un plazo inmediato.

Una vez evaluado este proyecto, con el aval del 92% del personal de la UETEMM se diseña el tercer Proyecto Educativo denominado "EVALUACION INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ACADEMICO", cuya fase de planificación se inició en el año lectivo 1997-1998.

Este proyecto se plantea con los siguientes considerandos:

- La evaluación institucional es un elemento ausente en la educación ecuatoriana en general y la fiscal en particular.
- Es necesario implementar lo que sea menester sobre los resultados de una investigación científica.
- La educación debe rendir cuentas de su proceso a la sociedad y
- Una evaluación científica y objetiva facilitará una acreditación del plantel como institución experimental de vanguardia.

Sin duda esta experiencia educativa, generará beneficios para la institución, que podrá reorientar sus actividades para lograr el mejoramiento cualitativo de los servicios que presta a la niñez y juventud de la zona equinoccial y sus resultados constituirán un aporte a la investigación experimental ecuatoriana.

Los subtemas que contempla este proyecto son:

- Evaluación de los aprendizajes
- Evaluación del desempeño profesional de Autoridades y Docentes
- Evaluación del currículo
- Evaluación de los Recursos

Con este proyecto se pretende comprobar la hipótesis general de que la Evaluación Institucional incide directamente en el mejoramiento de la calidad de la educación que el plantel ofrece.

En la actualidad estamos trabajando en el Proyecto Experimental "APRENDER A EMPRENDER", para el desarrollo de una actitud preactiva e innovadora, haciendo propuestas y tomando iniciativas.

Los aprendizajes señalados han de capacitar a cada persona involucrada en los Proyectos de Emprendimiento de Grado en la UETEMM, (Coordinadores, Gerentes Empresariales y Emprendedores) para construir su proyecto de vida y han de orientar a las acciones de la institución para que esto sea posible.

Los proyectos de Emprendimiento de Grado se desarrollarán tomando en cuenta los siguientes niveles de conocimiento.

- Nivel de conocimiento Nocional. Forma mental inicial resultante de la observación.
- Nivel Comunicativo. Existe relación entre el sujeto y el objeto del aprendizaje.
- Nivel Lógico. Tiene capacidad de hacer un análisis y síntesis.
- Nivel Investigativo. Tiene la capacidad para validar y construir nuevos conocimientos.

Simultáneamente a este proyecto la UETEMM aplica la Reforma Curricular consensuada en cuanto al alcance y secuencia del proceso educativo de 1ero a 10mo Año de Educación General Básica. En los cursos primer, segundo y tercer año de bachillerato se sigue manteniendo el sistema de estudios de acuerdo a la Ley de Educación General y su Reglamento y a la Ley Educación y Reglamento de los Colegios Experimentales y en la actualidad RETEC.

La Unidad Educativa Técnica Experimental "Mitad del Mundo" encamina su trabajo educativo a formar bachilleres con un perfil que puedan desenvolverse a los mandos medios y que respondan a las exigencias sociales y laborales.

En el campo pedagógico lograr la excelencia académica a través del modelo constructivista y crítico propositivo.

En el sector administrativo propende mejorar la atención a la comunidad educativa.

En el área socio-cultural mantener acciones de ayuda a la comunidad a través de la interdependencia entre los miembros de la sociedad y comunidad educativa, rescatando los valores de nuestra identidad sectorial y nacional.

En el aspecto material se encamina a propender la autogestión y colaboración del Comité General de Padres de Familia e implementar materiales de acuerdo a las innovaciones de la ciencia y tecnología para que la educación no sea solo teórica

2.2 JUSTIFICACION

La Planificación Estratégica, en la educación constituye un instrumento de la Administración Moderna para que en la realidad las instancias educativas concreten acciones tendientes a lograr los objetivos así como la visión del Proyecto permitiendo manejar los problemas con una consideración por activa y un pensamiento dirigido a acciones estratégicas solucionables.

La Institución empleará la planificación estratégica por tratarse de un modelo a mediano largo plazo, que busca utilizar los recursos con mayor eficacia con la participación directa de la Comunidad Educativa, cuyo consenso define y prioriza sus necesidades y aspiraciones.

Esta planificación Estratégica se constituirá en una guía directa y completa que, basada en el análisis situacional de la Institución, en los ámbitos internos y externos, que permitan solucionar los nudos críticos y aprovechar las oportunidades para alcanzar el éxito de niños y jóvenes que estudian en nuestro plantel.

La ejecución de este proyecto estratégico es factible gracias a que cuenta con el decidido apoyo de la Comunidad Educativa, las limitaciones que colaboran para su normal desarrollo, participan mediante la aplicación de mecanismos de autogestión y cogestión.

3. ASPECTO ORGANIZATIVO DE LA INSTITUCION

• AUTORIDADES

LIC. MIGUEL CARDENAS GOMEZ: RECTOR.

DR. MARCO HEREDIA HERRERA: VICERRECTOR JORNADA MATUTINA.

LIC. GUSTAVO MAYORGA ANDRADE:VICERRECTORJORNADA VESPERTINA.

DR. SHERMAN VACA MERA: VICERRECTOR JORNADA NOCTURNA.

LIC. MARIA ELENA MOLINEROS: INSPECTORA GENERAL.

LIC. ROQUE SANTOS GILCES: SUBINSPECTOR GENERAL JORNADA NOCTURNA.

• CONSEJO DIRECTIVO

LIC. MIGUEL CARDENAS GOMEZ: RECTOR

DR. MARCO HEREDIA HERRERA: VICERRECTOR JORNADA MATUTINA.

LIC. GUSTAVO MAYORGA: VICERRECTOR JORNADA VESPERTINA.

DR. SHERMAN VACA MERA: VICERRECTOR JORNADA NOCTURNA

SRA. NELLY ORTIZ JARAMILLO: DIRECTORA NIVEL PREPRIMARIO

LIC. JORGE BUITRON TORRES DIRECTOR NIVEL PRIMARIO

LIC. JAIME ANDINO OLMEDO: DIRECTOR ARTESANAL

LIC. MARCO MASABANDA: PRIMER VOCAL

LIC. GRACIELA BEDOYA: SEGUNDO VOCAL

LIC. CESAR GUZMAN: TERCER VOCAL

• CONSEJO TECNICO NIVEL PRIMARIO

LIC. JORGE BUITRON

DRA. BLANCA CEDEÑO BENITEZ

LIC. OLGA LOYO GUILLEN

LIC. MARIA EUGENIA ORTIZ

LIC. XIMENA GAMBOA BETANCOURT

LIC. CECILIA SOTAMINGA

CONSEJO TECNICO NIVEL PRE PRIMARIO

SRA. NELLY ORTIZ JARAMILLO

SRTA. PATRICIA UTRERAS CORDOVA

SRTA. JESSIKA ORTEGA MERA

SRTA. ADRIANA GRANJA PAREDES

SRTA. TERESA OLIVO ROSERO

COMISION DE EXPERIMENTACIÓN

MSC. MIRIAN MEJIA: COORDINADORA

LIC. MARTHA RAMOS

LIC. DOLORES RAMIREZ

DR. MARCO HEREDIA HERRERA: VICERRECTOR JORNADA MATUTINA

LIC. GUSTAVO MAYORGA: VICERRECTOR JORNADA VESPERTINA

DR. SHERMAN VACA MERA: VICERRECTOR JORNADA NOCTURNA

SRA. NELLY ORTIZ JARAMILLO: DIRECTORA NIVEL PREPRIMARIO

LIC. JORGE BUITRON TORRES: DIRECTOR NIVEL PRIMARIO

LIC. JAIME ANDINO OLMEDO: DIRECTOR ARTESANAL

JUNTA DE DIRECTORES

JORNADA MATUTINA

RESTAURANTE Y BAR LCDA. MARILU ESOBAR

COMPUTACION: LCDA. SASKYA AIZAGA

CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION: LCDA. SILVIA JIMENEZ

DOBEI: LCDA. ROSA MANZANO

ESTUDIOS SOCIALES: LCDA. MIRIAM FLORES

INGLES: LCDA. NORMA RON

MATEMATICA: LCDO. PABLO MALEZA

MECANICA INDUSTRIAL: LCDO. JUAN IÑIGUEZ

TURISMO: LCDO. EDGAR POMA

EXPERIMENTACION : MSC. MIRIAN MEJIA

JORNADA VESPERTINA

MATEMATICA: LCDO. JULIO GUZMAN
INGLES: LCDA. PATRICIA RIVERA
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN: LCDA.ELIZABETH ESTRELLA
CIENCIAS NATURALES: LCDA. ANA BASTIDAS
ESTUDIO SOCIALES: LCDO. FLAVIO CARVAJAL
EDUCACION FISICA: LCDO. WILSON FLORES
CULTURA ESTETICA: LCDO. CESAR GUZMAN
DOBEI: LCDO. CESAR LANDAZURI

JORNADA NOCTURNA

LENGUAJE Y LITERATURA: LIC. LEONIDAS ZAMBRANO
ESTUDIO SOCIALES: LIC. DAVID TORRES
CIENCIAS NATURALES: LIC. FAUSTO OVIEDO
MATEMATICA ARQ. CARLOS REINOSO
INGLES LIC. FERNANDO GALEANO
CONTABILIDAD: LIC. CESAR GUZMAN
ELECTROMECANICA: LIC. JORGE MORALES
ARTESANAL: LIC. JAIME ANDINO
DOBEI: DR. JORGE GUEVARA

DOBEI

JORNADA MATUTINA

LIC. ROSA MANZANO: COORDINADORA
LIC. GUILLERMINA SIACHOQUE
LIC. CECILIA SOTAMINGA AULA DE APOYO PSICOPEDAGÓGI
DRA. TAMARA BORJA MEDICO
DRA. SUSANA ALDAS MEDICO
DRA. CORALIA VILLAGOMEZ ODONTOLOGA
DRA. NANCY ZAPATA ODONTOLOGA

JORNADA VESPERTINA

LIC. CESAR LANDÁZURI. COORDINADOR

DRA. INES CEVALLOS. CONTRATO

DRA. ALEXANDRA MOSQUERA. MEDICO A CONTRATO

DRA. NURY CORELLA . ODONTOLOGA

JORNADA NOCTURNA

DR. JORGE GUEVARA. COORDINADOR

DR. FAUSTO CHAVEZ. MEDICO

INSPECCION

JORNADA MATUTINA

LIC. MARÍA ELENA MOLINEROS. INSPECTORA GENERAL

LIC. GERMÁN CALDERÓN. INSPECTOR

LIC. CECILIA SANDOVAL. INSPECTOR PROFESOR NOM

LIC. PIEDAD ANDRADE. INSPECTOR A CONTRATO

JORNADA VESPERTINA

LIC. WILSON FLORES COORDINADOR INSPECCION

LIC. AIDA AUZ. INSPECTOR

DR. JOSE SILVA. INSPECTOR PROFESOR COMSION SERVICIOS.

LIC. ALBERTO CAMPOVERDE INSPECTOR PROFESOR A CONTARTO

JORNADA NOCTURNA

LIC. ROQUE SANTOS. SUBINPECTOR GENERAL

LIC. IVAN PALADINES. INSPECTOR

LIC. CESAR DAVILA. INSPECTOR (H. EXTRAS)

LIC. ORLANDO ESCOBAR. INSPECTOR (H. EXTRAS)

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

SECRETARÍA

LIC. SANDRA LOPEZ . SECRETARIA GENERAL

SRA. MARCELA BASTIDAS. AUXILIAR SECRETARÍA

SRA. ROSA IBARRA. AUXILIAR SECRETARÍA

COLECTURÍA

SRA. ROSA FLORES. COLECTORA
SRA. RITA LOPEZ. CONTADORA
SR. RONNALD YEPEZ. AUXILIAR DE CONTABILIDAD

BIBLIOTECA

LIC. BLANCA YUGCHA. BIBLIOTECARIA
SRA. VICTORIA CARRILLO. AUXILIAR DE BIBLIOTECA

AUXILIARES DE SERVICIO

SRA. MAURA CALVA. PREPRIMARIA
SRA. AIDA GALARRAGA. PRIMARIA
SRA. MARIANA RIVERA. MEDIA
SR. JUAN PAUCAR. MEDIA
SR. ALFONSO PINTO. MEDIA
SR. JESUS QUINCHIGUANGO. MEDIA
SR. ROBERTO JUCA. MEDIA

ASOCIACIONES ESTUDIANTILES

GOBIERNO ESTUDIANTIL – NIVEL PRIMARIO

CONSEJO ESTUDIANTIL: JORNADAS MATUTINA, VESPERTINA Y NOCTURNA

COMITES CENTRALES DE PADRES DE FAMILIA

VOCALES PRINCIPALES:

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

MEDIO INTERNO

FORTALEZAS

ADMINISTRATIVO

Ubicación geográfica de la Institución

- Liderazgo de la Institución en la Comunidad
- Organización Institucional
- Reconocimiento legal institucional
- Proyectos Educativos diseñados para la labor de enseñanza - aprendizaje en el

- bachillerato y educación básica
- Personal capacitado e idóneo
- Buenas relaciones de la Institución con los demás organismos externos

Pedagógico

- Personal docente y técnico, capacitados
- Planificaciones Didácticas acordes a la realidad de la Institución
- Amplitud de trabajo para el personal docente
- Trabajo docente planificado en áreas y comisiones de la Institución en cada nivel y jornada
- Código de Convivencia actualizado y aprobado
- Especialización exclusiva de la Institución en Turismo y Hotelería
- Existencia de espacios físicos para talleres, laboratorio, audiovisuales y biblioteca
- Planificaciones del PCI y Unidades Didácticas flexibles
- Aplicación del Proyecto RETEC en el Bachillerato

Socio Cultural

- Colaboración del personal docente en las actividades programadas por la Institución
- Participación en las actividades planificadas por las diferentes Áreas y Comisiones en las diferentes jornadas
- Se realiza concursos, competencias internas en las diferentes áreas y disciplinas deportivas en cada una de las secciones y niveles

DEBILIDADES

- Poca comunicación, del personal docente, entre jornadas.
- Ampliación de las dependencias administrativas
- No existe un Modelo Pedagógico Instituido Consensuado
- Proyecto Experimental no socializado totalmente
- Falta difusión del Reglamento Interno, aprobado.
- Falta institucionalizar un subsistema de la Evaluación de los Aprendizajes
- No existe seguimiento completo del egresado.
- Falta socializar el Código de la Niñez y Adolescencia
- Existe insuficiente personal docente y del DOBEI
- Alto porcentaje de alumnos con bajo rendimiento y pérdidas de año
- Falta material bibliográfico actualizado en la biblioteca de acuerdo a las especificaciones
- Falta laboratorio de Física.
- Poca interés en el cuidado de aulas y mobiliario por parte de los estudiantes.
- Falta de capacitación y aplicación de Proyectos Pedagógicos
- No existe procesos para la aplicación de evaluación de la disciplina de los estudiantes
- Falta de talleres y aulas pedagógicas funcionales.
- No existe manual de procesos.
- Falta promocionar las especializaciones que ofrece la Institución
- Carece de Proyectos de producción para las especializaciones.
- No existe convenios institucionales con las empresas
- No existe Departamento de Prácticas
- No existe profesional médico titular en la Jornada Vespertina
- No existe profesional odontólogo titular en la Jornada Nocturna.
- Carece de aula mapoteca
- Existe Déficit de personal de administrativo y de servicio
- Falta de infraestructura
- Falta presencia de la comisión de experimentación en todas las jornadas.
- Poca interés por la Comisión de Experimentación en las reuniones pedagógicas.
- Insuficiencia de insumos médicos
- Falta presupuesto para contratos de personal Docente en la jornada nocturna
- Insuficiente número de baterías sanitarias
- Carencia de concienciación y colaboración en valores.
- Falta concienciar hábitos de higiene y buena presentación en los estudiantes.

- Falta figuras profesionales enmarcadas en el RETEC.

OPORTUNIDADES

- Apertura de los autoridades para asistir a cursos, talleres, seminarios de perfeccionamiento docente y administrativo, dictados por las diferentes dependencias educativas
- Participación de la comunidad en eventos sociales, deportivos y culturales con la Institución
- Participar en encuentros deportivos, sociales y culturales dentro y fuera de la Institución
- Apoyo del estado para mantener el desayuno escolar
- Buenas relaciones con las empresas donde los estudiantes realizan las prácticas
- Aporte de organismos y ONGs, con presupuesto para pagos de contratos
- Autogestión en organismos gubernamentales y no gubernamentales

AMENAZAS

- Alto índice de desnutrición y hogares disfuncionales
- Cercanía de la autopista a la Institución
- Presencia de juegos electrónicos cercanos a la Institución
- Existencia de violencia en los hogares de los estudiantes
- Falta de servicio de transporte
- Elevado índice de consumo de cigarrillos y alcohol
- Presencia de grupos de pandillas y naciones en la comunidad
- Contaminación ambiental
- Interrupción de las actividades escolares debido a los fenómenos sociales y naturales
- Bajo nivel de preparación y escasos recursos económicos de los Padres de Familia

7. VISION

Nos proyectamos como la mejor Unidad Educativa Técnica Experimental, teniendo como esencia una educación básica, técnica y experimental, con excelentes directivos y profesionales con miras a formar estudiantes con actitudes, valores y principios capaces de desempeñarse en un mundo globalizado, en el campo laboral-productivo y/o continuar con los estudios superiores.

8. MISION

La Unidad Educativa “Mitad del Mundo”, ofrece una educación innovadora-integral en base a una armoniosa conjugación con la práctica, acorde a las necesidades de la comunidad, poniendo énfasis en la formación técnico, científico, humana de niños y jóvenes que en la institución se educan a través de la Metodología “Estudio – Trabajo, al Servicio de la Comunidad”.

9. OBJETIVOS

- Ofrecer una educación de realidad en base al desarrollo de capacidades y valores.
- Brindar una educación que de seguridad personal, cognitiva, afectiva, emocional por medio del buen trato, respeto para que ellos se sientan útiles e importantes en la sociedad.
- Desarrollar una formación que permita asumir la identidad ecuatoriana, tomando en consideración los deberes y derechos, aplicando el desarrollo de la inteligencia, como el de relacionarse consigo mismo y con los demás.
- Optimizar los recursos físicos y técnicos vigentes en la Institución e implementarles de acuerdo a las disponibilidades.
- Mejorar la infraestructura, equipamiento y dotaciones mediante la autogestión, para brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Integrar al personal docente y administrativo todos los niveles y concientizar en ellos la mística de su trabajo.
- Crear círculos de formación y estudio, en el manejo de tecnología educativa, acorde al desarrollo de la ciencia y tecnología.

10. PRINCIPIOS Y POLITICAS INSTITUCIONALES

JURIDICO

El funcionamiento de la Unidad Educativa Técnica Experimental “Mitad del Mundo” está sujeta a Leyes y Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones emitidas por los organismos educativos.

POLITICAS

- Formar hombres y mujeres con el lema Estudio, Trabajo al servicio de la comunidad.
- Integrar a la comunidad educativa, utilizando el criterio de unidad en la diversidad.
- Eleva el nivel de conciencia del docente y la participación en la Comunidad Educativa.
- La Institución educará acorde a los lineamientos de acuerdo a la Reforma Curricular consensuada, el RETEC; propuestas por el Ministerio de Educación y Cultura.
- Realiza autogestión en todos sus niveles.

CALIDAD

La Unidad Educativa Técnica Experimental “Mitad del Mundo” crea Proyectos para lograr altos niveles educativos y orientaciones cognitivas, desarrollando habilidades y destrezas, la inteligencia, inculcando valores, que conlleven al aprovechamiento de la enseñanza aprendizaje, mediante los pilares como “saber conocer”, “saber ser”, “saber hacer”, “saber compartir” y “saber emprender”

EQUIDAD

Consiste en crear un ambiente adecuado para que la niñez y la juventud de la Unidad Educativa Técnica Experimental “Mitad del Mundo” accedan a servicios educativos de calidad ofertadas por la Institución.

11. FINALIDAD

Formar hombres y mujeres autónomas, críticas, productivas, creativas, competitivas, formando líderes con valores éticos, morales, cívicos y estéticos, con férrea preparación para que sean capaces de solucionar sus problemas de la familia y de esta manera contribuyan en la transformación y solidificación de la sociedad, en el campo científico y sobre todo en adelantos tecnológicos.

12. ESTRATEGIAS

1. Seguimiento y evaluación a la organización Institucional
2. Elevar las buenas relaciones con los organismos externos
3. Concienciar la colaboración del personal docente en las actividades programadas por la Institución
4. Mejorar la participación en las actividades planificadas por las diferentes áreas y comisiones en las diferentes jornadas
5. Motivar a las diferentes áreas y comisiones para que se realice concursos, competencias internas en las diferentes áreas y disciplinas deportivas de las diferentes secciones y niveles
6. Mejorar y adecuar la reubicación de las dependencias administrativas
7. Implantar un modelo pedagógico instituido
8. Socializar el Proyecto y Reglamento Interno
9. Institucionalizar un subsistema de la Evaluación de los aprendizajes
- 10 Realizar el seguimiento del perfil del bachiller
- 11 Difundir el Código de la Niñez y Adolescencia

- 12 Solucionar el bajo rendimiento y pérdidas de año
- 13 Dotar de material bibliográfico actualizado a la biblioteca
- 14 Construir laboratorio de física y Sociales
- 15 Concientizar en el mantenimiento de aulas y mobiliario
- 16 Motivar en la capacitación de Proyectos Pedagógicos.
- 17 Elaborar un proyecto de evaluación de la disciplina de los estudiantes.
- 18 Optimizar aulas pedagógicas y funcionales
- 19 Elaborar el manual de Procedimiento y funciones
- 20 Difundir las especializaciones que ofrece la Institución
- 21 Crear un proyecto específico para las especializaciones de Bares y Restaurantes
- 22 Crear convenios Institucionales con empresas
- 23 Crear Departamento de Práctica
- 24 Conseguir el médico titular para la jornada vespertina
- 25 Construir el aula mapoteca
- 26 Incrementar el personal de administrativo y de servicio
- 27 Motivar para el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias
- 28 Mejorar el interés de la Comisión Experimentación en las reuniones pedagógicas
- 29 Conseguir insumos médicos
- 30 Conseguir personal de seguridad en la noche
- 31 Concluir las baterías sanitarias
- 32 Concientizar en valores y en el cuidado de los bienes de la Institución
- 33 Concientizar en normas de higiene y buena presentación
- 34 Motivar en charlas sobre desnutrición y hogares disfuncionales
- 35 Precautelar la cercanía de la autopista a la Institución.
- 36 Prevenir el consumo de cigarrillos y alcohol.
- 37 Controlar la presencia de pandillas y naciones.

38 Prevenir la contaminación ambiental. 38 Prevenir la contaminación ambiental.

13. MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCIÓN

PROBLEMA	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCION	TIEMPO	RESPONSABLE
No existe un modelo pedagógico institucionalizado.	Implantar un modelo pedagógico instituido	Implantar un proyecto sobre el modelo pedagógico institucionalizado.	2007-2008	Departamento de Experimentación.
La Institución no cuenta con el P.T.I., Proyecto de transformación Institucional.	Elaboración del proyecto en función del P.E.I.	Difundir a nivel de la comunidad educativa	2006 - 2007	Departamento de Experimentación y Vicerrectores
Alto porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento y pérdidas de año en la jornada vespertina.	Solucionar el bajo rendimiento y pérdidas de año	Talleres sobre técnicas, estrategias y metodologías de la enseñanza - aprendizaje.	Permanente	DOBEI, Vicerrector Directores.
Falta de material bibliográfico actualizado en la biblioteca de acuerdo a las especializaciones	Dotar de material bibliográfico actualizado a la biblioteca	Autogestión para conseguir material bibliográfico actualizado.	Permanente	Rector, Honorable Consejo Directivo.
Poco interés en el cuidado de aulas y mobiliario por parte de los estudiantes	Concienciar en el mantenimiento de aulas y mobiliario	Reuniones de motivación para el mantenimiento de aulas y mobiliario.	Permanente	Inspección General y Subinspección General.
Falta capacitación y aplicación de Proyectos Pedagógicos.	Motivar en la capacitación de Proyectos Pedagógicos.	Promover la capacitación de proyectos pedagógicos.	Permanente	Departamento de Experimentación.
Existencias de aulas no pedagógicas y no funcionales.	Optimizar aulas pedagógicas y funcionales	Adecuación de aulas pedagógicas y funcionales.	2007-2008	Rector
No existe manual de procesos	Elaborar el Manual de Procedimiento y Funciones	Elaborar, socialización y aplicar el Manual de Procedimiento y Funciones.	2007-2008	Rector, Dpto. de Experimentación
Carencia de difusión de las especializaciones que ofrece la institución.	Difundir las especializaciones que ofrece la Institución	Dar a conocer a la sociedad las especializaciones que ofrece la Institución	2007-2008	Rector
Carencia de Proyectos de producción para las especializaciones.	Crear proyectos de reproducción para las especializaciones	Elaborar proyectos de producción para las especializaciones	2007-2008	Vicerrectores Áreas de las especializaciones
No existen convenios de la Institución con empresas.	Crear convenios Institucionales con empresas	Realizar convenios con Empresas y la Institución.	2006-2007	Vicerrectores Área de especialización.
No existe departamento de práctica	Crear Departamento de Práctica	Crear el departamento de práctica	2007-2008	Rector
Carencia de aula	Construir el aula mapoteca		2007-2008	Rector

mapoteca.		Gestionar para conseguir una aula mapoteca		
Déficit de personal administrativo y de servicio.	Incrementar el personal de administrativo y de servicio	Conseguir partidas presupuestarias para cubrir las necesidades del personal administrativo y de servicio.	2007-2009	Rector, Colectora
Poco interés de la comisión de experimentación en las reuniones pedagógicas	Mejorar el interés de la Comisión de Experimentación en las reuniones pedagógicas	Promover reuniones de la Comisión de Experimentación con los Directores de Área y Áreas de las tres jornadas.	Permanente	Rector, Dpto. de Experimentación
Falta presencia de la comisión de experimentación en todas las jornadas.	Coordinación permanente de la comisión en con los jefes de área de caja jornada	Asistencia a las reuniones de Jefes de área semanal en cada jornada	Permanente	Departamento de Experimentación.
Existe insuficiente personal docente del DOBEI, administrativo y de servicio	Disminuir el déficit de personal docente, administrativo de servicio y Dobei.	Conseguir el incremento de partidas para personal docente administrativo y de servicio	Permanente	Rector
Falta de presupuesto para adquisición de insumos médicos	Conseguir insumos médicos	Incrementar los insumos médicos a través de la autogestión y presupuesto de la Institución.	Permanente	Rector, Departamento Médico.
Falta de infraestructura	Conseguir el mejoramiento e incremento de la infraestructura de la institución.	Gestionar la construcción de una sala de uso múltiple y un bloque de aulas	Permanente	Rector
Insuficiente número de baterías sanitarias	Concluir la construcción de las baterías sanitarias	Dar funcionamiento de las baterías sanitarias a través del presupuesto y Padres de Familia	2007-2008	Rector
Falta conciencias hábitos de higiene y buena presentación en los estudiantes	Concienciar en normas de higiene y buena presentación	Talleres y reuniones	Permanente	DOBEI, Inspección, Profesores guías
Alto índice de desnutrición hogares disfuncionales	Motivar en charlas sobre desnutrición y hogares disfuncionales	Escuela para padres	Permanente	DOBEI
Cercanía de la Institución a la Autopista	Precautelara la integridad física de los estudiantes ante el peligro del paso de la autopista	Gestionar ante los organismos competentes la construcción de un paso peatonal o la colocación de un semáforo.	2007-2009	Rector
Presencia de	Controlar la presencia de	Erradicar la presencia	Permanente	Rector,

pandillas y naciones aledañas a la Institución	pandillas y naciones	de pandillas y naciones con la ayuda de la Policía y Tenencia Política	e	Inspección, Subinspección
Alto índice de contaminación ambiental	Prevenir la contaminación ambiental.	Difundir sobre el cuidado del medio ambiente y medidas de prevención de la contaminación	Permanente	Autoridades ,DOBEI, Maestros

5.- ANALISIS DEL FODA.

MEDIO INTERNO

FORTALEZAS

ADMINISTRATIVO

- Ubicación geográfica de la institución
- Liderazgo de la institución para con la comunidad
- Organización institucional
- Reconocimiento legal institucional
- Proyectos educativos diseñados para la labor de enseñanza aprendizaje en el bachillerato de educación básica
- Personal capacitado e idóneo
- Buenas relaciones de la institución con los demás organismos externos.

PEDAGÓGICO

- Personal docente y técnico capacitados
- Planificaciones didácticas acorde a la realidad de la institución
- Amplitud de trabajo para el personal docente
- Trabajo docente y planificado en áreas y comisiones de la institución en cada nivel y jornada
- Código de convivencia actualizado y aprobado
- Especialización exclusiva que tiene la institución como es Turismo y Hotelería
- Existencia de espacios físicos para talleres, laboratorios, audiovisuales y biblioteca
- Planificación del PCI y unidades didácticas flexibles

- Aplicación del proyecto “RETEC” en el bachillerato

SOCIOCULTURAL

- Colaboración del personal docente en las actividades programadas por la institución
- Participación en las actividades planificadas por las áreas y comisiones en las diferentes jornadas
- Se realiza concursos internos en las áreas y en las diferentes disciplinas

DEBILIDADES

- Poca comunicación del personal docente entre jornadas
- Ampliación de las dependencias administrativas
- No existe un modelo pedagógico instituido ni consensuado
- Falta de difusión del reglamento interno
- Falta institucionalizar un subsistema de la evaluación de los aprendizajes
- No existe un seguimiento del egresado
- Falta socializar el código de la niñez y de la adolescencia
- Existe insuficiente personal docente
- Falta de un laboratorio de física
- Poco interés en el cuidado de las aulas y del mobiliario por parte de los estudiantes
- Falta de capacitación y aplicación de proyectos pedagógicos
- Carece de proyectos de producción para las especializaciones
- No existe profesional médico titular en la jornada vespertina
- No existe profesional médico odontólogo en la jornada nocturna
- Existe déficit de personal administrativo y de servicios
- Falta infraestructura
- Falta la asistencia de la comisión de experimentación en todas las jornadas
- Insuficiente cantidad de insumos médicos
- Falta colaboración en la práctica de valores

OPORTUNIDADES

- Apertura que las autoridades brindan para asistir a cursos, seminarios, talleres, de perfeccionamiento docente y administrativo
- Participación de la comunidad educativa en eventos sociales, culturales y deportivos
- Apoyo del estado para ofrecer a los niños el desayuno escolar
- Buenas relaciones de amistad con las empresas donde los estudiantes previo a su grado realizan las prácticas
- Autogestión en organismos gubernamentales y no gubernamentales

AMENAZAS

- Alto índice de desnutrición y hogares disfuncionales
- Cercanía de la autopista a la institución
- No existe un puente peatonal en la autopista
- Presencia de juegos electrónicos cercanos a la institución
- Violencia intrafamiliar en hogares de los estudiantes
- Consumo de cigarrillo y alcohol
- Presencia de grupos y pandillas en los alrededores
- Contaminación ambiental por las cercanías a las canteras
- Escaso recurso económico de las familias de los estudiantes

9.4. Apéndice d: Formato de encuestas para Padres de familia y/o representantes

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN – MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL
FORMATO DE ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES DE LA
UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICA EXPERIMENTAL MITAD DEL MUNDO

Objetivo: Establecer como perciben los padres de familia la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Técnica Experimental mitad del Mundo.

Instrucciones: Responda cada pregunta con un solo ítem a menos que se especifique o contrario. Responda con la mayor veracidad, las encuestas son anónimas.

DATOS GENERALES

Relación con el estudiante: Padre Madre Otro: _____

Nivel en el que está el/los estudiante(s): _____

1. ¿Con que frecuencia asiste a la escuela?

- Diaria Bimestral, Trimestral o semestral
 Semanal Cada vez que es llamado
 Mensual

2. ¿Ha conversado alguna vez con el director, rector u otro miembro de la directiva de la institución?

- Si No

3. ¿Desde su óptica, considera que se lleva a cabo un liderazgo dentro de la institución?

- Si No

4. ¿Cómo representante del estudiante, ha sido informado alguna vez sobre los planes u objetivos que la institución se ha planteado?

- Si No

5. ¿Ha sido invitado a tomar parte en las actividades que la Institución realiza eventualmente?

- Si No

6. ¿Forma parte del consejo de padres de familia?

- Si No

7. ¿Es informado de las decisiones o acciones que planifica el consejo de padres de familia?

- Si No

8. ¿Cree usted que los docentes se manejan bajo su propia dirección en cuanto a su estilo de enseñanza, o trabajan en relación al planteamiento y guía de los niveles directivos?

- Propia dirección Trabajan en conjunto con la directiva

9.5. Apéndice e: Formato de Encuestas a Directivos

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cargo:

Años de experiencia:.....

Años que trabaja en la institución:.....

Edad:..... Género:.....

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cas trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales).....

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

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

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

SÍ () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Excelencia académica			
b.	Desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

ORDES	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDES	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

ORDES	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc).			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc).			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)			
d.	Técnica (departamentos, equipos docente, etc)			
e.	Otros (¿Cuáles?)			

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

ORDES	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolver			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondida con términos SI o NO

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

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

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

SI ()

NO ()

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

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

9.6. Apéndice f: Formato de encuesta a docentes

ENCUESTA A DOCENTES (20/25)

Sr. Profesor:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nivel que imparte:.....

Asignatura:.....

Años de experiencia:.....

Años que labora en la institución:.....

Edad:..... Género:.....

1. 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 la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro			

educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza,			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión e las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director rector de centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.7. Apéndice g: Formato de encuesta a estudiantes

ENCUESTA A ESTUDIANTES (20/25)

ESTUDIANTES:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, Liderazgo y valores.

A si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y Valores.

D si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y Valores.

CD si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la Gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Edad:.....

Género:.....

Nivel: Básico ()

 Bachillerato ()

Especialización:.....

1. CUESTIONARIO

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