



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE EN IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**Tema:**

**“Gestión liderazgo y valores en el Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica provincia de Loja, durante el año lectivo 2011- 2012”.**

**Tesis de grado**

**Autor:**

**Coloma Pinos Gonzalo Gudberto**

**Directora de Tesis:**

**Villalta Córdova Bertha María Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CELICA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de julio del 2012

Mgs.  
Bertha Villalta  
DIRECTORA DE TESIS

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: **“Gestión Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico “12 de Diciembre” del Cantón Celica provincia de Loja, durante el año lectivo 2011- 2012”** realizado por el profesional en formación: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

---

Mgs. Bertha Villalta.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

Gonzalo Gudberto Coloma Pinos

C.I: 0601445943

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Gonzalo Gudberto Coloma Pinos, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 30 de julio del 2012

---

Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

CI:060144594-3

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero y mi eterna gratitud a todos quienes me apoyaron en la culminación en esta etapa de mi crecimiento profesional; a mi madre, hermanos, a mi esposa, a mis hijos; a la Universidad Técnica Particular de Loja, sus catedráticos responsables del proyecto de graduación, en especial a la directora de tesis; quienes contribuyeron para la culminación del presente trabajo investigativo.

Gonzalo

## DEDICATORIA

Al padre de Abraham, de Isaac y de Jacob,  
Por los maravillosos talentos que me ha confiado  
Y de los cuales aún no creo  
Que le haya dado buena cuenta.

A mi esposa:

Piedad

A mis hijos:

Vanessa Carolina,

Israel Alexander y

Gonzalo Andrew

De cuya mano sigo saliendo a la luz.

COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO "12 DE DICIEMBRE"  
Celica-Loja-Ecuador

Oficio N°RCTAC  
Celica, Mayo del 2011

Señor. Lcdo.  
Gonzalo G. Coloma Pinos.  
MAESTRANTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
Ciudad.-

De mi consideración:

Es grato dirigirme a su persona deseándole prosperidad y adelanto en su vida profesional.

Dando contestación a su oficio N° 001 de fecha 15 de mayo del 2011 en el que me solicita autorización para la realización del trabajo de investigación con agrado le comunico que tiene la autorización correspondiente para que realice su trabajo, ya que segura estoy será una ayuda indispensable para el establecimiento educativo del cual forma parte usted.

Esperando tener su agradable visita cuando lo crea conveniente, me suscribo de Usted muy atentamente;

Lcda. Gloria Vicenta Silva Zapata.  
RECTORA

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XI
RESUMEN .....	XII
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEORICO.....	8
2.1 La gestión educativa.....	8
2.1.1. Concepto.....	8
2.1.2. Importancia de la gestión educativa.....	14
2.2 Liderazgo Educativo .....	21
2.2.1. Concepto.....	21
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	25
2.2.3. Características. ....	27
2.2.4. Dimensiones del liderazgo .....	28
2.2.5. Liderazgo y autoestima positiva .....	29
2.2.6. Liderazgo y trabajo en equipo .....	30
2.3 Diferencia entre directivo y líder .....	32

2.4	Los valores y la educación .....	34
2.4.1.	Concepto de valor. ....	34
2.4.2.	Educación en valores. ....	36
2.4.3.	Reflexión ética en la práctica de la educación social. ....	39
3.	METODOLOGÍA.....	42
3.1	Participantes.....	42
3.2	Materiales e instrumentos de investigación.....	47
3.3	Método y procedimiento .....	49
4.	RESULTADOS .....	53
4.1	Diagnóstico.....	53
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	53
4.1.1.1	El Manual de Organización.....	53
4.1.1.2	El Código de Ética .....	54
4.1.1.3	El Plan Estratégico .....	54
4.1.1.4	El Plan Operativo Anual (POA).....	57
4.1.1.5	El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	60
4.1.1.6	Reglamento Interno y otras regulaciones. ....	64
4.1.2	La estructura organizativa del Colegio .....	69
4.1.2.1	Misión y Visión.....	69
4.1.2.2	El Organigrama.....	71
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos .....	73
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores.....	74
4.1.2.4.1	Dimensión pedagógica curricular y valores .....	74
4.1.2.4.2	Dimensión organizativa operacional y valores.....	75
4.1.2.4.3	Dimensión administrativa y financiera y valores .....	75
4.1.2.4.4	Dimensión comunitaria y valores .....	76
4.1.3	Análisis FODA.....	77
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades .....	77
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas.....	79
4.1.3.3	Matriz FODA .....	81
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	82

	x
4.2.1 De los directivos.....	83
4.2.2 De los Profesores .....	97
4.2.3 De los Estudiantes .....	100
4.2.4 De los Padres de Familia.....	103
4.2.5 Matriz de Problemáticas.....	105
5. DISCUSIÓN .....	107
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	117
6.1 Conclusiones.....	117
6.2 Recomendaciones.....	118
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	120
7.1 Título de la Propuesta: .....	120
7.2 Justificación.....	120
i. Población Objetivo.....	127
ii. Sostenibilidad de la Propuesta .....	127
iii. Presupuesto .....	129
iv. Cronograma.....	130
8. BIBLIOGRAFÍA .....	132
APÉNDICES.....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Personal directivo por sexo y edad.....	43
TABLA 2: Personal docente clasificado por sexo y edad.....	44
TABLA 3: Personal docente clasificado por títulos académicos.....	44
TABLA 4: Personal administrativo y de servicio por edad.....	45
TABLA 5: Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.....	46
TABLA 6: Forma de organización de los equipos de trabajo .....	83
TABLA 7: Aspectos que meiden el tamaño de la organización.....	84
TABLA 8: Las tareas y el manual de normas .....	84
TABLA 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	85

TABLA 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos .....	85
TABLA 11: La administración y liderazgo.....	86
TABLA 12: Habilidades de liderazgo para dirigir una institución .....	87
TABLA 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso institución .....	88
TABLA 14: Organismos que integran la institución .....	88
TABLA 15: Actividades de los equipos.....	89
TABLA 16: Los departamentos didácticos y sus acciones .....	90
TABLA 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones .....	91
TABLA 18: Material de planificación educativa .....	92
TABLA 19: Resultados de la encuesta a docentes .....	97
TABLA 20: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	100
TABLA 21: Resultados de la encuesta a los padres de familia .....	103
TABLA 22: Sostenibilidad de la propuesta .....	128
TABLA 23: Presupuesto .....	129
TABLA 24: Cronograma de actividades .....	130
MATRIZ 1: Matriz foda del colegio técnico “12 de diciembre” .....	81
MATRIZ 2: Matriz de problemáticas .....	105

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1: Valores .....	62
------------------------------	----

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: Encuesta para directivos.....	136
ANEXO 2: Encuesta para docentes .....	138
ANEXO 3: Encuesta para estudiantes .....	139
ANEXO 4: Entrevista a directivos.....	140
ANEXO 5: Fotografías.....	141

## RESUMEN

La presente investigación que proponemos se desarrollo con la finalidad de establecer las formas de realizar la gestión, del liderazgo y valores en el Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica, provincia de Loja en el año lectivo 2011-2012, mediante un estudio de campo de carácter descriptivo, en el que se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario y la entrevista a cinco directivos, veinticinco docentes, veinte estudiantes y un grupo de quince padres de familia que nos colaboraron en este proceso.

En el proceso investigativo permitieron constatar la falta de liderazgo y gestión institucional a nivel docente y directivo, el escaso compromiso de maestros, padres de familia en la participación de ambientes amables de trabajo y de colaboración en los propósitos de la institución.

Se comprobó que la práctica de valores es mínima, y existe escasa participación de los miembros de la comunidad educativa para crear así una cultura organizacional propia donde el patrón general de orientación, involucramiento y valores sean compartidos y aceptados por los miembros de la organización del Colegio Técnico “12 de Diciembre”.

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución de la educación en los últimos tiempos ha cambiado, tanto en sus variables internas y externas que demandan importantes cambios. Ante la necesidad de atender exitosamente los requerimientos de la sociedad actual, las instituciones educativas han tenido que realizar mejoras continuas con el fin de obtener la calidad total en sus funciones que deben ser manejadas con eficiencia y eficacia.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos

Las reformas educativas en las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con la comunidad, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones. Implica entonces y responde a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emitida desde el Ministerio de Educación, como los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres y madres de familia.

Realizar estas importantes funciones requiere de los directivos conocimiento, preparación y profesionalización, razón mas que suficiente que justifica el planteamiento del tema de investigación “Gestión Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica provincia de Loja, el mismo que tiene como único fin mejorar la calidad de la educación en dicho establecimiento.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena relación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

En el colegio se necesita del cambio de actitud, de docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia, para lograr una integración que ayude al desarrollo y bienestar de toda la comunidad educativa mediante la práctica y el desarrollo de valores y una convivencia pacífica y solidaria de servicio.

Algo más hay que añadir con respecto a las competencias del directivo docente; estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es analizar la Importancia de la “Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica provincia de Loja.

Para la realización del trabajo, se cuenta con los medios necesarios para dar fiel cumplimiento al mismo. Cabe señalar que tanto directivos, profesores, alumnos, padres de familia tienen una buena predisposición para colaborar con la realización de todo lo planificado, ya que por medio de esta investigación se analizará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, y con el objetivo de lograr el planteamiento de nuevas alternativas de solución para que se dé una educación de calidad acorde a las exigencias del siglo XXI.

Este proyecto será factible porque procurara proyectar con éxito esta propuesta educativa, ya que un estudio de este tipo va asociado con un proceso de planeación en el que será necesario proveer el éxito potencial que espero pueda tener. Los objetivos generales, específicos y de la propuesta planteados son los siguientes

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 el Colegio "12 de Diciembre" del Cantón Célica provincia de Loja.

Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar lo roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnostico institucional, en los diferentes escenarios de gestión liderazgo y valores.

Establecer las estrategias y actividades necesarias para superar las debilidades y amenazas detectadas.

Acrecentar a los maestros, directivos, alumnos, padres y madres de familia hacer actores de su propio desarrollo humano y local mediante el diseño de propuestas de evolución institucional con protagonismo ciudadano.

Crear conciencia sobre la situación de la evaluación institucional como medio para alcanzar una educación de calidad al servicio de la comunidad y desarrollo del país.

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

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Asumir 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

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

Ofrecer orientación a los gerentes de las diferentes instituciones educativas en cuanto al uso de un Código de Ética que rige su plantel.

Es necesario que el Código de Ética sea visto y entendido como instrumento para orientar los actos humanos y para lograr la realización de cada sujeto, respondiendo a los intereses, fines, necesidades, aspiraciones, sentimientos y valores muy concretos.

Un Código de Ética es la expresión ideológica, sintética y solidaria de quién lo formula, no es una camisa de fuerza, ha sido concebido para que el hombre bueno pueda serlo siempre.

Con la aplicación del Manual de uso de un Código de Ética previene o minimiza situaciones de riesgo para la institución, ya que estos se tratan internamente, antes que éstos alcancen ambientes externos.

Mejorar la confianza de los integrantes. Las instituciones que tienen y aplican un Código de Ética debido, generan una mayor libertad y certeza a sus miembros quienes confían en que su actuación y efectividad en el cumplimiento

con los principios éticos establecidos. Lo cual las actuaciones de la gerencia y los colaboradores están respaldadas por la transparencia y los valores en los que profesa la organización.

Mejorar la imagen corporativa ante la sociedad. La existencia de un Manual de uso de un Código de Ética práctico y razonable, bien fundamentado y coherente, es un elemento clave de la legitimidad que permite ganar el respeto y lealtad de sus integrantes y comunidades, entre otros públicos interesados.

Entregar un mensaje sincero a los individuos interesados fuera de la organización. El Manual de uso de un Código de Ética establece y proyecta una imagen concreta y sincera respecto del fuerte compromiso con que una institución maneja corporativamente con sus seguidores, comunidad, estado, y otros entes interesados.

En lo que respecta al contenido de esta investigación, se encontrará dividido en tres capítulos, estructurados de la siguiente manera: en el primer capítulo se hallará la información general de la problemática gerencial en el ámbito de estudio.

Luego una amplia descripción del marco teórico que orienta la investigación y las bases que fundamentan la misma, el capítulo tres estará conformado por el diagnóstico institucional, análisis y la propuesta de mejora con las respectivas conclusiones y recomendaciones, culminando con la bibliografía y anexos de la misma.

En conclusión los objetivos general y específicos se han cumplido en parte por la institución educativa y los componentes activos en el proceso diario lo cual obliga a todos a fortalecer sus conocimientos y actividades para que en el futuro se dé a los estudiantes una educación que ayude al fortalecimiento personal con una gran capacidad para desenvolverse en la sociedad y ser parte activa del desarrollo del lugar, la provincia y el país.

El presente trabajo queda a consideración e invitándoles a los lectores que estén interesados y lean el presente trabajo de tesis ya que estoy seguro que el ámbito de la gestión, el liderazgo y los valores en el campo educativo, conduce a una verdadera reflexión sobre la realidad que viven las instituciones de educación de nuestro País, motivo suficiente para promover aportes importantes en bien de su mejoramiento. Considero que de una manera u otra, todos estamos implícitos en un proceso educativo, que requiere de nuestra contribución para forjar por una educación más integral, solidaria y participativa.



# MARCO TEÒRICO

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 La gestión educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

Es la forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional. Tiene que ver con gobernabilidad y esta con los nuevos balances e investigaciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

Es el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Significa asumir fuerte compromiso y en él hay inevitablemente toma de decisión. Acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficiencia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y, a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se la considera como el conjunto de procedimientos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permite llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo, oct. 2005).

Es bueno reflexionar cada uno de nosotros, que tanto hemos asimilado en ello y que tanto hemos aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país. Personalmente creo que solo hemos aumentado nuestra

palabrería diaria, aunque algunos más duros, demorarán más tiempo aún en asimilarlo y otro tanto en aplicarlo.

A pesar de la aparente incongruencia, que primero hay que tomar la decisión de cambiar, antes que sugerir ideas de mejora dado que aquí hay miles, luego diagnosticar la situación actual para que con la ayuda de la creatividad proponer alternativas viables y sostenibles, para volver a tomar la decisión eligiendo las mas convenientes a nuestra realidad, para luego trazar un planeamiento, no dejando de lado el control, mediante la vigilancia de indicadores, retroalimentándonos con ellos, y realizando las correcciones oportunamente.

Estar al tanto que no es una cuestión de no avanzar, ni de avanzar a la lenta velocidad que queremos, ni de avanzar por avanzar, ni de resistir por resistir. El avance de la ciencia y de la tecnología nos obliga a acelerar nuestros pasos o quedarnos cada día mas atrasados, por lo que es necesario aplicar herramientas concretas, efectivas y eficaces, uno de ellas puede ser el planeamiento estratégico, pero aplicándolo de manera sistémica y participativa. La gestión educativa consiste en operativizar la construcción de los tres componentes: Diagnostico, identidad institucional y el currículo institucional, ya que el componente de gestión debe considerarlo como un eje transversal.

Podemos decir entonces que, este enfoque de la gestión escolar a utilizar, no tiene mayor interés si no se dirige en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos y el contenido específico favoreciendo la adquisición de conocimientos y habilidades, autorregulando los sentimientos y emociones, desarrollando valores y propiciando mejorar la eficacia de las acciones. Esta forma de pensar que constituye un método del conocimiento científico, necesario en el enfrentamiento con la acelerada formación humana.

La gestión educativa es el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que

partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo. Su origen es amplio, puesto que en la educación hay muchos procesos implícitos en que cada uno presenta sus características. En la práctica la gestión escolar los integra como un todo. A los efectos de su estudio se puede enmarcar la gestión escolar en tres dimensiones. Estas son: Gestión escolar. Lo gerencial educacional. El que hacer educacional y los valores.

Lo que debe hacer el directivo para que se cumplan los objetivos a partir de sus habilidades gerenciales como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Lleva implícito la aplicación de las funciones de la dirección, tanto las clásicas, como las que se comienzan a considerar en la actualidad, la coordinación y la integración del personal. Juega un papel importante el liderazgo en los gestores educacionales. El quehacer educacional representa lo estratégico en el plano social, todo lo relativo al tratamiento de las dimensiones educacionales, así como las estrategias necesarias planteadas por la UNESCO, el enfoque didáctico del proceso docente-educativo tanto en lo cognitivo como en lo afectivo.

Existiendo una gran variedad de literaturas disponible y enfoques sobre gestión educativa y gran diversidad de puntos de vista y filosofías que reflejan ideas, principios y funciones, pero en términos generales la gestión tiene que ver con la planificación, la organización, la dirección y el control o evaluación; que a su vez engloban comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y el desarrollo de valores. Daft y Marcic (2006:7) señalan que: “La administración es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. De manera similar, Hunt (1993: 221) identifica como capacidades técnicas de los directivos: “Planificación, Organización y Delegación, Solución de Problemas, Toma de decisiones y Control.” En este orden de ideas, considerando planteamientos de Munch (2007), se pueden destacar los siguientes aspectos de las funciones administrativas o gerenciales, las cuales pueden ser contextualizadas en el ámbito educativo:

Al hablar de gestión educativa, es importante analizar la siguiente reflexión: “La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Botero, 2009: 2).

La gestión educativa no está vinculada solamente a las actividades directivas del centro educativo, sino a todas las actividades del proceso educativo en las que se hallan implícitos todos los miembros de la comunidad educativa. Se hace gestión al administrar recursos y promover proyectos y actividades de mejoramiento académico de los alumnos en el aula de clase. Se promueve gestión cuando los padres de familia se implican directamente en acciones de mejoramiento institucional. En sí, un proceso de gestión compartida implica la conjunción de esfuerzos de todos los actores educativos en pos de generar proyectos que permitan constantemente el fortalecimiento de la calidad educativa del centro de educación.

- Los supuestos básicos
- La conducta del gestor.
- La efectividad en la gestión.

Los supuestos básicos son las ideas que muchos les llaman paradigmas y que mueven el accionar de los sujetos. A juicio del autor son cinco los supuestos que se requieren para abordar una gestión de excelencia por los gestores educacionales a cualquier nivel:

- Ideas pedagógicas que visionan y halan el pensamiento del gestor.
- Convicción del gestor acerca del triunfo.
- Comunicación emocional a todos los gestores de las ideas pedagógicas que sustenta.
- Oír a los que tratan de enriquecer el sistema de ideas.
- Conocimiento acerca de lo que se hace en el plano de las competencias pedagógicas.

En ello influye, las virtudes y valores de los seres humanos enfocado implícitamente dentro de los objetivos, ideas que muevan el accionar de los agentes educacionales. Por tanto, se necesitan en ese gestor normas de conductas que posibiliten liderar el proceso pedagógico y que conduzca a los protagonistas al cumplimiento feliz de la misión de la institución. Estas son:

- Uso de la ciencia.
- Creación de oportunidades.
- Flexibilidad.
- Innovación y creatividad.
- Celebración conjunta de éxitos.
- Ética y ejemplaridad.
- Credibilidad.
- Crecimiento individual y colectivo.

La efectividad en la gestión escolar de los agentes educacionales es vista en términos del grado de exactitud de las respuestas dadas por los gestores a las acciones concebidas y realizadas por ellos en el enfrentamiento a los problemas. Esta efectividad es la intersección de tres elementos que no se pueden ver separados:

- El saber hacer, poder hacer y querer hacer.

El saber hacer como integración de los conocimientos, habilidades, actitudes, emociones y sentimientos puestos en la concepción y aplicación práctica de las

acciones, poder hacer visto en términos de las condiciones infraestructurales, medio ambientales y clima organizacional escolar que se requiere para el desarrollo de las acciones y, por último, querer hacer, sentir la necesidad en los humanos en primera instancia, de concebir y poner en práctica las acciones que resolverán la problemática del cambio visionado, que después provocará la motivación en ellos, para creadoramente en el proceso de interacción del humano con la realidad educacional que enfrenta, integrar los aspectos afectivos con expectativas externas e internas con vistas a ayudar al cumplimiento de los objetivos y, al final, la satisfacción del cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta efectividad según (Covey) (R.I) citado y tratado por Vargas Trepud R.I. en su artículo Efectividad personal y organizacional e Inteligencia emocional presenta cuatro niveles que a continuación se citan textualmente:

- La efectividad personal basada en el principio de confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo.
- La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, con sus relaciones e interacciones con los demás.
- La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso.
- La efectividad organizacional, soportada en el principio del alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Frente a las nuevas circunstancias que se presentan en la educación y la necesidad de satisfacer las necesidades planteadas, que por sí son múltiples y variadas, no se trata sólo de gestionar aspectos aislados en el contexto escolar, se trata de tener en cuenta los diferentes componentes del sistema escolar las múltiples interrelaciones y el enfoque global, esto facilita comprender con una mayor significación el alcance de la educación, la formación de la personalidad del alumno y la consolidación del maestro

Es por ello, que las acciones realizadas por el gestor para enfrentar cada proceso, representan un modo específico de concebir y abordar la gestión escolar a partir de sus dimensiones, conducta del gestor en el plano pedagógico y procedimientos básicos para la actuación del gestor en el plano psicológico. Dentro de estos modos se pueden considerar los siguientes: Gestión del proceso docente, Gestión del conocimiento, Gestión de formación de valores, Gestión administrativa escolar y Gestión comunitaria y familiar.

*“No se trata de explicar el todo a partir de las partes, sino que el todo se manifiesta a partir de ellas. Se jerarquiza una parte, siempre y cuando se haga referencia al contexto desde el cual se realiza el análisis”.* Este enfoque es precisamente el fundamento del enfoque sistémico que sirve de base a la nueva forma de enfocar la gestión escolar. (caballero, 1993)

También es importante resaltar que los gestores de la educación no deben orientarse solo a funciones administrativas, sino también desarrollar un conjunto de roles que otorguen una visión y prácticas con un enfoque integral, tales como agente de cambio, estratégico, orientado a resultados y a la calidad de servicio, gestor, facilitador y líder. Con respecto a éste último, Zamora y Poriet (2006: 69) destacan: *“...resulta crucial el papel de los líderes, quienes deben a través de sus “actividades”, cooperar, para que los trabajadores, aprendan a aceptar estas nuevas realidades y a no evitarlas”.* Dentro de este contexto, se puede precisar que al igual que las funciones generales de la administración, la gestión educativa usa las mismas funciones para el logro de las metas.

### **2.1.2. Importancia de la gestión educativa.**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas nacionales regionales y locales, es la tarea de dar sentido y significado a la

vida en el lugar de trabajo y evitar las interacciones progresivas que crean contextos de silencio, de tropiezos y de no aprendizaje.

La importancia de la gestión radica en llevar adelante la propuesta cuando es posible o buscar otros caminos, no se trata de negar la realidad que se hace presente, sino tomarla, discutirla, entenderla y hacer algo con ella, tomar un rol activo en los procesos de planificación, gestión, seguimiento, evaluación y control, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar.

Los directores de las instituciones educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad educativa.

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

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

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

Las exigencias de una sociedad moderna y cambiante y el avance desmesurado de la tecnología, ha condicionado a las instituciones educativas a adoptar nuevos paradigmas que les permitan marchar a la par con las exigencias del mundo globalizado.

El gestor educativo debe ser capaz de aceptar estos nuevos retos y promover cambios en la gestión institucional, de tal forma que se garantice la adaptabilidad de su institución a las nuevas exigencias educativas y tecnológicas. *“La gestión escolar articula las múltiples instancias de la vida en las escuelas, con la orientación de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar implica entonces, relacionar todo aquello que acontece en la cotidianidad de la escuela entre las personas, los recursos, los objetivos, los procesos, con miras a un fin: en nuestro caso es el de una educación de calidad, pertinente y con equidad. Gestionar es hacer que se logren los propósitos de la institución, del Proyecto Educativo Institucional y con ello satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad educativa”* (Caballero, 2002, 34).

Por tanto, la gestión educativa es la encargada de llevar a cabo el desarrollo de los proyectos de mejoramiento académico e institucional propuestos en su proyecto Educativo, generando las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y promoviendo un óptimo uso de los múltiples recursos para lograr la eficiencia y eficacia educativa. La gestión educativa debe promover la participación activa de todos los actores educativos y sociales, de tal forma que de manera conjunta se sumen esfuerzos para la consecución de las metas institucionales. Se debe fomentar la capacitación constante de todo el personal, lo cual redundará en la consecución de la calidad educativa, tan anhelada por las instituciones y los profesionales de la educación en el nuevo milenio.

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación. En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante el Ministerio

de Educación. El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia de la gestión educativa.

*"¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?"*».Michel Godet.

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

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Los tipos y modalidades de gestión son múltiples, ya que se pueden agrupar de acuerdo al ámbito de su desarrollo. Desde un primer punto de vista, se puede clasificar en:

- **Gestión Social.-** Aquella que se ocupa de un conjunto de acciones y toma de decisiones encaminadas a construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.
- **Gestión de Proyectos.-** Encargada de administrar y organizar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido
- **Gestión del Conocimiento.-** Una cuestión ampliamente difundida a nivel Organizacional, ya que se ocupa de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta

manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la entidad.

- **Gestión Ambiental.-** Concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible
- **Gestión Tecnológica.-** Se concibe como el proceso de planificación y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Este ámbito es muy difundido y utilizado en todas las organizaciones, ya que promueven una innovación en los procesos y los recursos.

- **Gestión Estratégica.-** Encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, incidiendo directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se basa en la planificación estratégica para cumplir con su propósito. En cada ámbito, los diversos tipos o estilos de gestión están estrechamente relacionados. Por ejemplo, para realizar gestión social o ambiental, se requerirá de la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, y éste a su vez, necesita de personal capacitado y experto, así como información de procesos y de la organización suficiente para su planificación, ejecución y control; estos procesos y recursos son parte de la gestión del conocimiento.

**En el ámbito educativo, se puede clasificar la gestión en dos áreas:**

- **Gestión Educativa.-** Relacionada con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación. Involucra las acciones y decisiones provenientes de la autoridad política y administrativa que influyen en el desarrollo de las instituciones

educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un sector, provincia o una nación. Generalmente las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

- **Gestión Escolar.-** Acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directrices consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata de un nivel de gestión que abarca la institución escolar y su comunidad educativa de referencia. La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

No podrá realizarse la gestión escolar sin que se contemple previamente toda la normatividad, lineamientos, planificación curricular promovidos por los organismos gubernamentales a través de la gestión educativa. Así mismo, la gestión educativa establece reformas legales y curriculares que deberán ser adaptados y aplicados por los equipos directivos de cada una de las instituciones educativas.

En el campo educativo, se reconoce tres áreas de gestión (Ríos, 2010, 4):

- **Gestión Directiva:** La realiza el coordinador o director de la institución y tiene que ver con la coordinación y determinación de roles y funciones con los diversos equipos y demás directivos institucionales, con el fin de emprender acciones para la consecución de las metas y objetivos. Es una labor de conducción y apoyo a todas las demás áreas administrativas, académicas y financieras de la institución educativa.
- **Gestión Curricular-Pedagógica:** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área encargada de toda la planificación académico-pedagógica de la institución, la que tiene que ver con el diseño curricular-metodológico, seguimiento y evaluación docente, ambiente de trabajo en el aula, nivel de aprendizaje y satisfacción de los alumnos.
- **Gestión de Convivencia e Inclusión:** Trata aspectos relacionados con la vinculación con la comunidad. La institución educativa no puede estar ajena a la realidad social y del medio, por lo que tiene que emprender en actividades que involucren a miembros de la comunidad, con el fin de recabar información importante relacionada con necesidades e intereses de los alumnos y el medio, lo que permitirá promover una educación más solidaria y acorde a la realidad social.

Por otro lado, no podemos descartar un aspecto importantísimo para la gestión organizacional, y es lo relacionado a la gestión administrativa y financiera, ya que es la que se encarga de la consecución y uso óptimo de los recursos financieros que la institución requiere para emprender sus proyectos de desarrollo.

Entre las dimensiones de la gestión educativa, se puede mencionar las siguientes:

- Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar el trabajo en un ambiente de cordialidad.
- Apoyo instructivo a todo el personal. Monitorizar las actividades de la institución, para verificar el cumplimiento de metas y replantear estrategias tendientes a su consecución.
- Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación familiar y comunitaria, es importante propender que la institución se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto.**

El término liderazgo proviene del inglés “leader”, que significa guía. Más que un elemento de la organización, es un proceso directivo o gerencial que orienta, dinamiza y conduce el recurso humano. Para cumplir con su función, los gerentes o directivos tienen que ser estrategas o planificadores, organizadores de procesos y líderes para inspirar y propiciar el cambio organizacional.

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”* (Guillén, 2006: 171).

El liderazgo es la capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la institución. El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel

que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

*“Si la dirección de un centro educativo representa una de las tareas más complejas en el campo de la organización escolar, debemos admitir que la diversidad cultural del alumnado supone un factor añadido a las dificultades de la tarea directiva. Es en estos contextos multiculturales donde el liderazgo de la dirección adquiere una mayor relevancia. La nunca fácil convivencia entre las personas de cualquier colectivo demanda la existencia de un líder que sea capaz de aunar esfuerzos en pos de una meta común, que permita a la organización desarrollarse y superar los conflictos que se puedan plantear”*(Cuevas& Díaz, 2005, 15).

Los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquellos que están a su cargo (individuos, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la institución. Por tanto, el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para motivar e influir a un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Significa tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, incentivar y motivar a un grupo o equipo de trabajo.

No debe entenderse el liderazgo como la capacidad para guiar a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder, sino, en ayudar a cada una de las personas a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. El líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. El comenzar a comprender la verdadera esencia del liderazgo es el primer paso para construir un mundo donde las personas que ocupen puestos directivos sean verdaderos líderes o no, como es tan habitual hoy en día, encontrar personas que queriendo liderar a otros, no pueden ni siquiera con su propia vida

En este contexto cabe también analizar el término educación, el cual puede definirse como: *“proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa, siempre, ir en busca de la excelencia personal...”* (Chavarría, 2007: 71).

Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores. El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo. En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

**La educación formal o escolar**, por su parte, consiste en la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes. Una persona ejerce una influencia ordenada y voluntaria sobre otra, con la intención de formarle. Entonces, la educación es el proceso mediante el cual el ser humano aprende diversas materias, habilidades, competencias de su interés. Por medio de la educación, es que sabemos cómo actuar y comportarnos en la sociedad. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje. La educación conduce a la formación integral del individuo, es decir al desarrollo de sus facultades intelectuales, físicas, psicomotoras y emocionales.

Lo vuelve unido, es decir, un individuo capaz de establecer una armonía entre las ideas y la conducta, entre la teoría y la práctica. Un individuo formado es más humano y más espiritual, más dueño de sí mismo. En el proceso educativo es muy importante la figura del educador (maestro y padres de familia), y la tarea de autoformación del propio educando. El alumno necesita como educador a una persona ejemplar a quién admirar y de quién aprender. En ese sentido, el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el

liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés por mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.

El líder educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus dirigidos, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. Asume una enorme responsabilidad, ya que es quien promueve decisiones y acciones encaminadas a la consecución de la calidad educativa en beneficio de los educandos y de la comunidad en general.

El liderazgo educativo también debe manifestarse en la labor diaria de aula, donde el docente propicie ambientes de participación activa y creativa por parte de los alumnos, de tal forma que se garantice el verdadero aprendizaje, donde predomine la actitud crítica, la confianza y la solidaridad entre todos los miembros del aula, generando un aprendizaje voluntario y motivado, mediante la orientación y guía del docente como líder transformacional y participativo. Podemos afirmar entonces, que la eficacia escolar está íntimamente ligada al liderazgo, pues se puede evidenciar que las instituciones educativas efectivas tienen en su dirección a buenos líderes institucionales y pedagógicos, reconocidos y respetados como tales por toda la comunidad educativa.

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora el sistema educativo. Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

Según el psicólogo canadiense (branden, 1996) la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: *“la capacidad de sentirse competente y seguro,*

*y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo*" a partir de esto y acercándolo a la educación, postulamos, que una persona con baja autoestima no tomará decisiones asertivas con respecto al impacto que sus disposiciones generen sobre los ejes que conducen nuestro proyecto educativo, ya que no es capaz de visualizarse a sí mismo logrando los desafíos que la vida educacional conlleva.

En este último sentido más que pensar, idealmente (pues iría contra la que nos dice la propia psicología social), que cada profesor llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos hacia la mejora y cambio, cuyo "testigo" es tomado por distintos profesores. Como señala Fullan (1993: 127): *"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder"*. Precisamente la ausencia de tales procesos dinámicos es lo que, normalmente, posibilita que tenga que existir un liderazgo personalizado.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

Se identifican tres tipos de liderazgo (Guillén, 2006, 173):

**Liderazgo Transaccional.-** Relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. El líder utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente. El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, sólo consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas.

**Liderazgo Transformacional.-** Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder “transforma” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional, y en el fortalecimiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. No es recomendable si los subordinados son inexpertos. Los líderes transformacionales: motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos; Estos líderes consiguen que los miembros del grupo superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión organizacional.

**Liderazgo Servidor.-** Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. El líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo.

Desde otro punto de vista, se puede analizar los siguientes estilos de liderazgo:

**Liderazgo Directivo o Autócrata.-** El líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cuándo, cómo y dónde deben llevar a cabo una tarea, para proceder a controlar de cerca su desarrollo. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que éste significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas o intimidación.

**Liderazgo Participativo.-** Los líderes consideran la opinión de los subordinados, aunque sean ellos los que toman la decisión final. El deseo de crear un espíritu de equipo motiva al trabajo cooperativo de los subordinados.

**Liderazgo Delegativo.-** Estilo de liderazgo que conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar

decisiones sin antes pedir permiso al líder. Sin embargo, el líder continúa siendo responsable en último término.

En el contexto educativo debería promulgarse un ambiente de liderazgo Transformacional-Participativo, de tal forma que todos los actores del hacer educativo participen libre y voluntariamente con sus ideas y acciones en pos de reformas y estrategias que estén encaminadas al logro de la calidad educativa; y así mismo, se promueva en el aula un ambiente participativo y crítico, donde el docente se convierta en el guía y transformador de las conductas de los alumnos mediante la consecución de un aprendizaje de calidad.

### **2.2.3. Características.**

El liderazgo es una capacidad humana que implica una serie de habilidades interpersonales, entre las que se mencionan las siguientes:

Excelencia en las actividades básicas del día a día: actuar apasionadamente, con optimismo, motivando y valorando a los demás miembros del grupo, demostrando honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad.

Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, sino que se demuestra con las relaciones interpersonales. El líder cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duraderas.

Adaptación al cambio: Los líderes tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión para replantear las acciones a seguir.

Creatividad e innovación: Las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Se debe crear e innovar pero pensando en la ejecución de dichos proyectos, de tal forma que no se queden como simples ideas o planes de papel.

Ser el entrenador del equipo: Aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente.

Conciencia social: Una organización no es simplemente una entidad solitaria sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Es importante generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar la eficacia de cualquier líder se debería considerar tanto los medios utilizados por éste para lograr sus metas como el contenido moral de dichas metas

Además, un verdadero líder es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional como personal, es consciente de sus fortalezas y debilidades, acepta la responsabilidad por su éxito y aprende a desarrollar sus potencialidades y talentos.

#### **2.2.4. Dimensiones del liderazgo**

Construir una visión de la escuela. El liderazgo identifica para los demás lo que es importante, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

Establecer las metas. Si no se tiene metas y propósitos bien definidos, no se podrá articular acción alguna para conseguirlos.

Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal re-examine su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Ofrecer apoyos individualizados. Tiene que ver con la adquisición de recursos para el desarrollo no sólo de los miembros del personal, sino también de la institución. El personal precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia y calidad, de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la institución en el centro del cambio.

Construir una cultura educativa productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, participativo y creativo.

Que promueva el trabajo en equipo y el compartir experiencias con los demás docentes.

Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones institucionales. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

### **2.2.5. Liderazgo y autoestima positiva**

Uno de los elementos fundamentales de la capacidad para liderar es la autoestima positiva, la cual se expresa en términos de satisfacción con uno mismo. Esto genera en el grupo un sentimiento de confianza y altas expectativas, por cuanto se demuestra la capacidad que tiene el líder para demostrar entusiasmo, espontaneidad, imaginación, relaciones interpersonales y una capacidad ilimitada para aprender nuevos comportamientos.

Para lograr una autoestima positiva, se debe propender lo siguiente:

- Reconocer fortalezas y equilibrar debilidades propias y de los demás.
- Fortalecer destrezas y desarrollar talentos innatos.
- Adaptar fortalezas y debilidades propias con las necesidades de la organización.
- Disfrutar del trabajo y sentirse orgulloso de él.

Según Fabiola Betancur (Betancur, 2004, 9), para promover una autoestima positiva, un líder debe cultivar cinco destrezas fundamentales:

- Aceptar a las personas como son.
- Enfocar las relaciones y los problemas en función del presente, no del pasado.
- Tratar a las personas que nos rodean con la misma cortesía con que se trata a las personas recién conocidas.
- Confiar en otros aún sabiendo que existe el riesgo de cometer errores.
- Obrar sin recibir aprobación o reconocimiento constante de otras personas.

Por tanto, un líder crea confianza cuando:

- Es coherente entre lo que dice y piensa (sinceridad).
- Sus acciones respaldan sus palabras (historia anterior).
- Hace lo que sabe y le gusta (competencia).

Un líder que genera confianza sabe responder al fracaso y asume el error como una oportunidad para crecer y aprender. Esta actitud positiva lleva al líder a concentrarse en el éxito y no en el fracaso.

Si se comete un error se debe preguntar ¿qué se puede hacer? y no ¿quién es el culpable? Es decir, un líder con actitud positiva busca la solución a los problemas y no los responsables de una situación negativa acaecida en la organización o el grupo que dirige.

#### **2.2.6. Liderazgo y trabajo en equipo**

Es incuestionable que el liderazgo organizacional está íntimamente ligado con el trabajo en equipo. La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza y el respeto, aportes y sugerencias, creatividad y retos compartidos.

Un equipo es un grupo de personas que realiza un trabajo común, lo cual los vincula, organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Los miembros de un

equipo intercambian funciones y actividades en mutuo compromiso, y así mismo aprenden a manejar sus diferencias con absoluta madurez.

Según Isabel González (González, 2005, 2), para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde su constitución como grupo inicial, hasta llegar a poseer las siguientes características:

- Objetivos comunes y acordados (claramente definidos y compartidos).
- Tareas definidas y negociadas (desempeños claros y acordados de conformidad con los miembros).
- Procedimientos explícitos que garanticen fluidez (solución de problemas, toma de decisiones, acceso a la información).
- Buenas relaciones interpersonales (clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia).
- Alto grado de interdependencia (tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para lograr objetivos comunes, fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación)

Por otro lado, se requiere fomentar algunas habilidades personales de trabajo en equipo, como por ejemplo:

- Saber escuchar: No sólo oír a los demás, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades. Saber conocer y ubicar el lenguaje verbal y corporal (gestos y posturas).
- Formular preguntas: Profundizar en los planteamientos y conocer bien los puntos de vista de los demás miembros del equipo.
- Plantear resúmenes: Para revisar posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de los miembros del equipo.
- Ser flexible: Capacidad de cambiar y negociar puntos de vista que fomenten innovaciones y asumir nuevas normas y hábitos, sin que esto genere conflictos.
- Ser proactivo: Tener iniciativa hacia la mejora y una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- Ser asertivo: Para expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.

- Abierto a la crítica: Aceptar la crítica como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como desvalorización personal.

### **2.3 Diferencia entre directivo y líder**

Antes de establecer diferencias entre estos dos conceptos íntimamente relacionados, sería importante conceptualizar los términos líder y directivo.

#### **¿Qué es un líder?**

*“Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. Poseen autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”* (Guillén, 2006, 171).

Un líder es la persona que posee cualidades extraordinarias y que no se manifiestan, o se manifiestan en menor grado en los demás miembros del grupo.

Tiene la capacidad para organizar, influir y dirigir al grupo de personas que lo rodean y que aceptan sus sugerencias y decisiones en forma libre y voluntaria.

El líder es el miembro más capacitado e influyente del equipo de trabajo, quien motiva y guía a los demás miembros del grupo a la consecución de los objetivos comunes. En base a su carisma y cualidades preponderantes, se ha ganado el respeto y la confianza de sus dirigidos. El grupo voluntariamente acepta las sugerencias y decisiones del líder, porque confían en sus capacidades y aptitudes. Por ejemplo, en el ambiente escolar se puede identificar como líder a un maestro frente a sus alumnos, un alumno frente a sus compañeros, un directivo frente a la institución.

El líder está preparado para asumir todos los retos y llevar a los subordinados hacia la consecución de las metas comunes. Por tanto, debe poseer la capacidad para escuchar, analizar y decidir sobre los caminos a seguir en beneficio de sus dirigidos.

### **¿Qué es un directivo?**

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

El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

Es necesario que el director inspire credibilidad, respeto y confiabilidad en aquellos con los que trabaja. La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico.

El director o gerente educativo, es el responsable de guiar, dirigir, orientar la labor y gestión de una institución educativa, encaminando los esfuerzos conjuntos de todos los miembros, a conseguir los objetivos y metas institucionales.

El director debe poseer un amplio conocimiento de gerencia educativa, así como experiencia en gestión institucional, con lo que estaría garantizada la correcta toma de decisiones y acciones en beneficio del centro educativo bajo su responsabilidad.

En una connotación ideal, el director de una institución educativa debe ser un líder, y así mismo, un líder debe poseer capacidades de dirección para guiar adecuadamente al grupo bajo su responsabilidad.

Sin embargo, las realidades de las organizaciones, instituciones o grupos son múltiples, por lo que pueden distinguirse cualidades diversas, así como diferencias entre uno y otro, como se analiza a continuación:

- Un director dirige un grupo de individuos organizados dentro de una estructura formal preestablecida, como puede ser un área, departamento, equipo o institución. Un líder, dirige un grupo de individuos que pueden o no

estar organizados dentro de estructuras formales; puede guiar un grupo de amigos, compañeros de aula o trabajo, etc.

- La autoridad del director proviene de un nivel superior respecto a la posición que ocupa, por ejemplo, nombramiento del Ministerio de Educación. La autoridad del líder proviene de aquellos con quienes interactúa y comparte normas y valores.
- La autoridad del director es oficial y puede ser o no aceptada voluntariamente por los demás miembros del equipo. La autoridad del líder es moral, porque proviene de un acuerdo voluntario entre los miembros del grupo.
- Las decisiones del director pueden cumplirse voluntaria u obligatoriamente, dependiendo del grado de aceptabilidad de los miembros del equipo de trabajo.
- Las decisiones del líder son aceptadas voluntariamente por todos los miembros del grupo y existe el compromiso de su cumplimiento.
- El director posee el sustento legal y normativo para hacer cumplir sus decisiones.
- El líder no posee sustento legal, pero sí la confianza y el compromiso de los miembros del grupo.

Pero más que enfatizar en las diferencias entre director y líder, es importante recalcar que todo director educativo debe poseer las cualidades de liderazgo, para garantizar la armonía y el compromiso de todos los actores del hacer educativo, respecto a las acciones encaminadas a la búsqueda de la excelencia educativa en la institución que dirige.

## **2.4 Los valores y la educación**

### **2.4.1. Concepto de valor.**

“Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Los valores son lo que hace diferente a una persona íntegra de la que no lo es...” (Chavarría, 2007: 58).

Por tanto, se concibe al valor como aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El ser humano lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor o le va a dar más. Cada individuo tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida. Todo lo que lo acerque a esta meta va a ser valioso para él, y rechazará todo lo que lo aleje de su fin.

Si el ser humano no tiene claro lo que quiere lograr en su vida y vive por impulso, siguiendo la inspiración del momento, nunca va a lograr nada. Su vida será un dar vueltas sin sentido en un laberinto que no tiene principio ni fin.

Si se quiere vivir la vida a un nivel humano se tiene que esforzarse. El primer paso es tener clara las metas, el “por qué” de la vida, lo que se quiere lograr, y en vista a ello estructurar los valores de acuerdo a un orden de importancia.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Todo individuo busca satisfacer sus necesidades. Un valor lleva al ser humano a defender y crecer en su dignidad de persona, a buscar el bien, es decir, aquello que lo mejore, lo perfeccione y complemente.

El ser humano es un ser racional ético y moral que lo identifica y distingue del resto de seres vivos. Dependiendo de la cultura, cada ser humano posee y practica valores, que en cierta medida constituyen normas de convivencia y aceptabilidad en la sociedad.

El valor se perfecciona con su práctica diaria y depende de la cultura y el grado de formación del individuo para interiorizar el valor o generar un desvalor. Por ejemplo, si un niño crece en un ambiente con padres que pregonan y practican la honestidad, es casi seguro que este niño interiorizará este valor y lo cultivará en su diario vivir. Por el contrario, si crece en un ambiente deshonesto, es muy probable que este desvalor sea uno de los componentes de su personalidad.

Los valores éticos, morales, religiosos, sociales se deben predicar con el ejemplo, de ahí que se recalca la importancia de que como padres debemos tener el compromiso y la obligación moral para inculcar en nuestros hijos la práctica de estos valores, lo que garantizaría la formación de individuos de bien y útiles a la sociedad.

#### **2.4.2. Educación en valores.**

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida educativa.

“La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano” (Chavarría, 2007, 68).

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social.

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental.

Se promueve tres condiciones para la educación en valores:

- Conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
- Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación. Porque el estudiante es producto del medio social y familiar donde se desarrolla.
- Definir un modelo ideal de educación, acoplado a las características individuales y sociales del alumno, como protagonista principal del proceso de enseñanza aprendizaje.

La educación en valores tiene las siguientes incidencias:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo, como ser humano íntegro y en busca de su plenitud.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad, promoviendo un individuo útil y pendiente de la transformación social.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología. Directrices fundamentales para orientar el proceso educativo.

Educar es formar integralmente a los educandos que se hallan bajo nuestra responsabilidad, sin distinción de cultura, sexo, edad, ideología. La formación integral implica la enseñanza de conocimientos, habilidades, así como la práctica constante y sistematizada de valores.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única responsable de la formación y desarrollo de éstos. El hogar es el primer escalón en la formación del niño, y si éste no ha recibido la suficiente orientación y ejemplo por parte de los demás miembros del hogar, no tendrá las bases éticas y morales suficientes para practicar y cultivar los valores fundamentales de todo individuo, aunque en la escuela se le recalque respecto a su importancia.

En la escuela, la educación en valores es intencional, consciente y voluntaria, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe estar dispuesto al cambio.

Pero no debemos olvidar también la influencia del medio en la formación del individuo, situación que se vuelve cada vez más caótica debido a la proliferación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a través de las cuales se dispone de abundante información y programas educativos importantes, pero también de contenidos completamente alejados de los preceptos morales y éticos considerados para la correcta formación del individuo.

De ahí la importancia del rol que debe asumir el educador (docente y padres de familia), para saber orientar la formación integral de los educandos, de tal forma que aprendan a usar estas herramientas tecnológicas bajo las consideraciones éticas y morales que vayan en beneficio de su formación plena.

### **2.4.3. Reflexión ética en la práctica de la educación social.**

La práctica profesional constituye un servicio social orientado a la satisfacción de una necesidad determinada, bajo ciertas condiciones de trato y comportamiento.

Esto conlleva una dimensión ética de actuación, es decir, el valor moral de las acciones deseables y no deseables de quien las ejerce y de quien las recibe.

David Ansoleaga y Juan L. Gómez (Ansoleaga y Gómez, 2005, 2), manifiestan que el componente ético presente en toda práctica profesional es un proceso individual que integra, al menos, tres funciones:

- **Reflexión:** Capacidad de reconocer la necesidad de analizar la actuación, conforme a una sensibilidad y conciencia ética; **Discriminación:** Capacidad de discernir la orientación que se debe dar a la actuación, en función de la interiorización de un determinado valor o criterio ético.
- **Decisión:** Capacidad de ajustar el comportamiento al modelo ético de referencia asimilado.
- La profesión educativa requiere la disponibilidad de un compendio ético que rija la actuación profesional con criterios que trascienden el ámbito de lo individual.

En este ámbito, se deben reconocer cuatro escenarios:

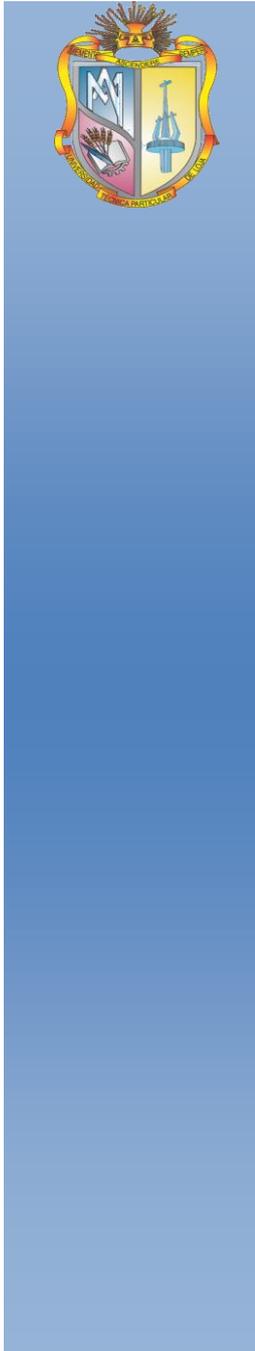
- Relaciones con los sujetos (destinatarios beneficiados o perjudicados de la práctica educativa)
- Relaciones interprofesionales (equipos multiprofesionales e interdisciplinarios de trabajo)
- Relaciones institucionales (organismos oficiales, sociales, financieros, etc.)
- Comportamiento técnico aplicable en la actuación profesional.

Los principios que deben regular toda actuación profesional, se resumen así:

- Criterio ético en las relaciones con los sujetos: respeto, honestidad, protagonismo, confidencialidad.
- Criterio ético en las relaciones interprofesionales: Independencia y autonomía profesional, interdisciplinariedad, lealtad profesional.
- Criterio ético en las relaciones institucionales: Coherencia institucional, imparcialidad en los conflictos.
- Criterio ético en el comportamiento técnico: Competencia profesional, formación permanente, responsabilidad y equidad, velar por el correcto uso de instrumentos y materiales, respeto y promoción de la profesión.

El desarrollo profesional del educador plantea la necesidad de ubicar su profesionalidad en el marco de un determinado cuerpo de conocimientos y de valores, en una reconocida y delimitada función socio-cultural y en la conquista de un digno estatus económico y social, todo lo cual le otorgue la verdadera idoneidad, autonomía y responsabilidad que han de caracterizar su actuación profesional.

Aunque en nuestro país, la profesión docente no tiene el debido reconocimiento socioeconómico, sin embargo conlleva una enorme satisfacción para quienes la ejercemos, sobre todo cuando se refleja una manifestación de gratitud en nuestros alumnos y cuando somos testigos de los triunfos profesionales de aquellos que pasaron por nuestras aulas y que luego forman parte activa del desarrollo social.



# METODOLOGÍA

### **3. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación se realizó en el Colegio Técnico “12 de Diciembre”, ubicado en el cantón Celica, Provincia de Loja es una institución educativa fiscal, laica, mixta, priorizando su atención a las clases sociales menos favorecidas del cantón Celica en el Sur del País.

Su existencia se basa en gestiones realizadas por los protagonistas que se iniciaron en el mes de julio del año 1960, del interés ciudadano para crear el colegio por gestión de las autoridades y comunidad se solicita al gobierno nacional la creación de un centro de educación media, en el año 1963 con Acuerdo Ministerial Nro. 1048 del 15 de mayo para su organización y funcionamiento.

Está dividida en dos Secciones: Básica (Octavo, Noveno y Décimo Año), de Educación General Básica y Bachillerato Técnico (Agropecuaria en la jornada matutina y Contabilidad en la jornada nocturna). En la actualidad, la Planta Docente esta formada por 33 Profesores y 10 Administrativos, cuenta con 297 estudiantes. Las autoridades son las mismas para las dos jornadas y el personal docente y de servicios algunos completan la carga horaria en las mismas. Las autoridades son nombradas por el Ministerio de Educación bajo concurso de merecimientos y oposición.

El Colegio Técnico “12 de Diciembre” A lo largo de sus cuarenta y ocho años de vida institucional, ha contribuido a la formación de hombres y mujeres, fundamentalmente de los sectores sociales menos favorecidos, comprometidos con su desarrollo personal y social lo que concibe como una institución de un marcado reconocimiento social en el medio y en todo el país.

#### **3.1 Participantes**

Corresponde a la muestra seleccionada de 5 directivos 3 de sexo masculino y 2 de sexo femenino, 30 docentes; 11 de sexo femenino y 19 de sexo masculino,

el 80% corresponde a la edad de 50 años, la mayor parte de los encuestados tienen su título profesional como Licenciados en Ciencia de la Educación, siendo 14 de ellos graduados en la Universidad Nacional de Loja y 3 en la Universidad Técnica Particular de Loja, estos datos fueron obtenidos en la encuesta aplicada a cada uno de los docentes y al personal directivo. Dentro de la muestra estudiantil están 20 estudiantes 9 mujeres y 11 varones, en una edad comprendida entre los 16 a 22 años cursando el tercer año de bachillerato.

Cada año hay necesidades que demandan la atención de las autoridades competentes, al momento se requiere la construcción de un bloque de 4 aulas, y un centro de cómputo con internet para el servicio de la comunidad educativa.

**TABLA 1**  
**Personal directivo por sexo y edad.**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	SEXO		EDAD
		M	F	AÑOS
1	Lcda. Gloria Vicenta Silva Zapata		x	58
2	Lcdo. Gonzalo Gudberto Coloma Pinos	x		49
3	Agr. Wayne Alfredo Bustamante Chiriboga	x		48
4	Lcda. Marlene Gualán Mendieta		x	33
5	Lcdo. Luis Eligio Jumbo Eras	x		47
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	

Fuente: Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

El personal directivo la mayoría es de sexo masculino comprendido en la edad de 47 a 49 años. De un total de cinco personas que integran el personal directivo de la institución el 60% del mismo corresponden al sexo masculino y el 40% es de sexo femenino. La edad del personal directivo está comprendida entre los 33 y 58 años de edad.

Como podemos notar en los dos gráficos el 40% del personal directivo es de género femenino y el 60% es de género masculino es decir hay equidad de género en la institución educativa; en lo que se refiere a la edad los directivos son jóvenes y están en capacidad de prepararse con el fin de que la tarea a

ellos encomendada sea más eficiente y eficaz y puedan contribuir de esta manera con sus ideas y acciones en el desarrollo de la institución aportando como futuros líderes en la dirección del centro educativo.

**TABLA 2**

**Personal docente de la institución clasificado por sexo y edad.**

SEXO	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
<b>Femenino</b>	11	36.67%	<b>25-30 Años</b>	0	0%
<b>Masculino</b>	19	63.33%	<b>31-35 Años</b>	1	3.33%
Total	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>36-40 Años</b>	0	0%
			<b>41-45 Años</b>	6	20%

Fuente: Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Del personal docente 11 son de sexo femenino que corresponde el 36.67% y 19 pertenecen al sexo masculino que corresponde al 63.33%, esto no perjudica el accionar de sus actividades, al contrario el trabajo lo realizan de manera conjunta. La edad de los docentes, corresponde el 23.33% de 46 a 50 años, y el 40% de 41 a 60 años, refleja la experiencia y también una edad madura para el proceso académico.

**TABLA 3**

**Personal docente clasificado por títulos académicos.**

TITULOS ACADEMICOS PERSONAL DOCENTE	FRECUENCIA	%
<b>Licenciados en Ciencias de la Educación</b>	13	43.33 %
<b>Egresados. Profesores de Segunda Enseñanza</b>	2	6.67 %
<b>Título Profesional. Ingenieros</b>	3	10 %
<b>Magíster</b>	1	3.33 %
<b>Título Profesional. Contador Auditor</b>	1	3.33 %
<b>Bachilleres Agrónomos</b>	8	26.67 %
<b>Bachilleres en Humanidades Modernas</b>	2	6.67 %
Total	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

En esta tabla se puede constatar que 17 docentes tienen el título profesional de los cuales 13 son Licenciados y 2 egresados en Ciencias de la Educación, 1 Magister y un docente con título de Contador Auditor., en total 20 docentes con título académico constituyéndose en una fortaleza para la institución

**TABLA 4**  
**Personal administrativo y de servicio por edad.**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	SEXO		EDAD AÑOS
		M	F	
1	Sr. Bustamante Bustamante Edgar Alberto	x		59
2	Dra. Bustamante Bustamante Lupe Mariela		x	52
3	Sr. Alfonso Capa Bermeo	x		63
4	Sr. Pedro Marcelino Elizalde Calle	x		65
5	Ing. Miguel Antonio Ramón Guaicha	x		58
6	Sr. Wilmer Yovanny Granda Jumbo	x		38
7	Sr. Fredy Germán Silva Riofrio	x		41
8	Sra. Isabel Ureña ramón		x	52
9	Sra. Piedad de Jesús Vera Pinza		x	49
10	Sr. Pablo Yaguana Torres	x		54
Total		<b>7</b>	<b>3</b>	

Fuente: Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

La mayor parte del personal administrativo y de servicio, corresponde al sexo masculino y la edad está comprendida entre 38 a 59 años, comprometidos con el desarrollo de la institución en sus actividades diarias. El 30% de la edad del personal administrativo fluctúa entre 36 a 50 años y el 70% esta entre los 51 a 61 años.

**TABLA 5**  
**Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	SEXO		EDAD AÑOS	ESPECIALIDAD
		M	F		
1	CHAMBA TRONCOS VERONICA VIVIANA		x	17	<b>AGROPECUARIA</b> Jornada Diurna
2	ENRIQUEZ MERECI KATTY GERMANIA		x	17	
3	REY MARTINEZ VANESSA LUCIA		x	17	
4	TORRES ROBLEZ JESSIKA ELIZABETH		x	18	
5	CASTILLO ABAD CRISTIAN ALEJANDRO	x		17	
6	JUMBO BERMEO MICHAEL JACKSON	x		17	
7	JUMBO ESCOBAR JOSE JAVIER	x		17	
8	ORBE PANCHANA JOSE ADRIAN	x		17	
9	ORDOÑEZ ORDOÑEZ SALVADOR VICENTE	x		16	
10	SANMARTIN MORA JONATAN FERNANDO	x		17	
11	CONDE QUEZADA NAILA PAOLA		x	17	<b>CONTABILIDAD</b> Jornada Nocturna
12	ELIZALDE ELIZALDE LAURA MARIA		x	21	
13	HERRERA ROMERO DIANA CAROLINA		x	22	
14	JIMBO ENRIQUEZ OSMARY STEPHANIA		x	18	
15	YAGUANA ELIZALDE DIANA STEPHANIE		x	17	
16	CARDENAS FERNANDEZ LUIS ANDRES	x		18	
17	JUMBO BRAVO JULIO CESAR	x		34	
18	ORDOÑEZ BALCAZAR JONATAN FRANCISCO	x		17	
19	PIZARRO TORRES DIEGO BLADIMIR	x		17	
20	ROMAN ELIZALDE RONALD ORLANDO	x		17	
		9	11		
		45%	55%		

Fuente: Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Once alumnos son de género masculino y las 9 alumnas son de género femenino; que corresponde a la especialidad de agropecuaria 4 mujeres de la jornada diurna y de la especialidad de contabilidad 5 mujeres de jornada nocturna. La frecuencia de los estudiantes nos indica que el 55% son de género masculino y el 45% son de género femenino. La edad de los estudiantes comprende desde los 16 a 18 años y 3 estudiantes mayores de edad del 21, 22 y 34, que corresponde a la especialidad de contabilidad que funciona en la jornada nocturna a la misma que pueden acceder con mayor facilidad en esta edad para realizar sus estudios.

**Muestra:**

Para el proceso investigativo se seleccionó una muestra de veinticinco docentes, veinte estudiantes de los terceros años de bachillerato diez de la especialidad de agropecuaria y diez de la especialidad de contabilidad, cinco miembros del Personal Directivo y Autoridades de la Institución (Rector, tres Vocales Principal del Consejo Directivo, Jefe de Recursos Humanos,) y quince padres de familia de los estudiantes de los terceros años de bachillerato.

**3.2 Materiales e instrumentos de investigación.**

Al tratarse de una investigación de campo, se propicia el contacto directo con los sujetos y objetos de investigación, como es el personal de la Institución, los padres de familia y los documentos de planificación y de ámbito normativo.

La investigación fue respaldada por los siguientes instrumentos:

**Encuesta**

Permite la recopilación de información objetiva, clara y puntual sobre intereses y criterios del encuestado. Es el instrumento más utilizado en un proceso de investigación exploratoria, por cuanto es sencilla de responder y facilita el anonimato.

Fue dirigida a directivos y autoridades, docentes, alumnos y a padres de familia, para recabar información sobre sus criterios relacionados con la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Técnico "12 de Diciembre".

La encuesta comienza con indicaciones generales sobre la forma de consignar las respuestas, luego recaba información general de la institución a través de preguntas de selección simple y múltiple, posteriormente se pregunta sobre formas organizativas de la institución así como delegación de funciones, formas de concebir el liderazgo directivo y el nivel de compromiso de directivos,

docentes y padres de familia en el contexto académico y de gestión del establecimiento.

La información fue recopilada mediante preguntas de selección múltiple y matrices de ítems y categorías de la escala de Likert.

### **Cuestionario de entrevista**

La entrevista es un instrumento que permite establecer un diálogo directo y personal con el sujeto de investigación para recabar información relacionada con intereses y formas de concebir la realidad de la gestión institucional.

Se aplicó un modelo de entrevista semiestructurada por cuanto se utilizó un cuestionario preestablecido y que sirvió como guía en el diálogo; sin embargo, se permitió cierta flexibilidad al momento de emitir criterios relacionados con las temáticas de interés.

Se entrevistó a cinco directivos de la Institución y se recabó información relacionada con aspectos comunicacionales, de liderazgo y valores en la gestión institucional.

### **Ficha de revisión documental.**

Se elaboró fichas sencillas para anotar los aspectos fundamentales de la gestión, liderazgo y valores, contemplados en los diferentes documentos e instrumentos de gestión y planificación institucional.

Cabe señalar que previo la autorización de la Rectora del Establecimiento, se reprodujeron fotocopias de los documentos e instrumentos de gestión y planificación, con el fin de contar permanentemente con fuentes de información válidas para el análisis e interpretación de las temáticas objetos de investigación.

### 3.3 Método y procedimiento

Al tratarse de una investigación de campo y documental, se requirió la aplicación de algunos métodos y técnicas de investigación.

El método exploratorio-descriptivo, para la recopilación de información mediante el contacto directo con el sujeto/objeto de investigación (personal del Instituto), así como la revisión directa de la documentación institucional. También se emitieron descripciones y explicaciones relacionadas con la forma de gestión institucional, a partir de los datos recopilados del proceso de investigación.

El método Analítico-Sintético, mediante el cual se realizó el análisis objetivo de la información recopilada y se procedió a emitir interpretaciones y juicios de valor relacionadas con los resultados obtenidos en contraste con la fundamentación teórica y la experiencia.

El método Estadístico, que facilitó la organización y tabulación de la información recopilada mediante las técnicas e instrumentos de investigación, además de brindar información cuantificable necesaria para el análisis e interpretación de los resultados.

El método Hermenéutico, a través del cual se realizó la recopilación e interpretación de la información bibliográfica para la elaboración del marco teórico relacionado con la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Así mismo, se utilizaron algunas técnicas como la lectura, la cual permitió la revisión de bibliografía sobre el tema de investigación así como la documentación relacionada con la gestión y planificación institucional.

La encuesta fue la principal técnica de investigación aplicada en este proceso investigativo, ya que se utilizó en la recopilación de información objetiva relacionada con las apreciaciones de los miembros de la comunidad educativa,

considerando que se trata de una técnica caracterizada por su anonimato, sencillez para seleccionar opciones acordes a su criterio y la facilidad de aplicación.

La entrevista semiestructurada se aplicó a los directivos para recabar información relacionada con su punto de vista respecto a la gestión institucional, los valores y el liderazgo educativo practicado en el Colegio. El procedimiento de aplicación de instrumentos de recopilación de información, así como su procesamiento e interpretación, se desarrolló de la siguiente manera:

Primero se procedió a la revisión bibliográfica y documental sobre fundamentación teórica relacionada con la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, con el fin de contar con las bases suficientes para desarrollar eficientemente el presente proyecto.

Posteriormente se concretó la elaboración de un plan de trabajo, en el que se consideró un cronograma, tipo de población y muestra a considerar, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Con la autorización respectiva por parte del Rectorado, se procedió a la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos: Encuestas a cinco autoridades, veinticinco docentes y veinte estudiantes de los terceros años de bachillerato, y quince padres de familia de los estudiantes de tercero de bachillerato presentes durante una sesión con el profesor guía de curso.

Las entrevistas se aplicaron a las mismas autoridades seleccionados para la aplicación de las encuestas. Se realizó la revisión de documentos de gestión y planificación institucional, mediante una lectura crítica y analítica de los artículos, literales o párrafos que contemplan aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores en el Colegio. Así mismo, se efectuó un análisis comparativo con teorías y conceptos relacionados, para luego llegar a las conclusiones correspondientes.

A continuación se procedió con la organización, análisis e interpretación de la información recopilada, determinando las conclusiones correspondientes, las cuales representan un referente para la promulgación del plan de mejoras a sugerir para el fortalecimiento de la gestión y liderazgo institucional.

Por último se elaboró el informe final, considerando para el efecto el análisis retrospectivo de todo el proceso investigativo, así como la fundamentación teórica relacionada con el tema de investigación y los diversos lineamientos sugeridos en la guía didáctica, por la directora de tesis y las Normas APA para la redacción de informes.

Desde luego que el proyecto no termina ahí, ya que como alumno maestrante se asume el compromiso ineludible de realizar las gestiones pertinentes ante las autoridades institucionales, para instrumentar la propuesta de mejoras, de tal forma que se pueda hacer realidad este importante aporte para el fortalecimiento de la gestión y liderazgo así como la práctica de valores en nuestra Institución el Colegio Técnico “12 de Diciembre”



# RESULTADOS

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico**

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

Los instrumentos de gestión constituyen la guía del desempeño institucional, ya que incluyen la normatividad, lineamientos y esquemas de planificación que orientan el accionar del Colegio. Para el presente proyecto, se realizó el análisis considerando los ámbitos de gestión, valores y liderazgo de la Institución. En primera instancia se realizó un estudio y análisis crítico de los contenidos de los instrumentos y posteriormente se especificó las conclusiones respectivas.

##### **4.1.1.1 El Manual de Organización**

El manual de organización es un instrumento fundamental que especifica normativas y lineamientos relacionados con las funciones y responsabilidades del personal de cada una de las áreas y departamentos de una institución educativa. Este instrumento orienta y canaliza las disposiciones administrativas, así como las funciones que debe desempeñar el personal de la Institución, conforme a su ubicación jerárquico-administrativa. En el Colegio Técnico “12 de Diciembre” no está disponible este instrumento en forma específica, por lo que la orientación del desempeño se hace en base al Organigrama Institucional, Reglamento Interno, Ley de Educación y disposiciones y resoluciones de autoridades institucionales y organismos de educación.

En vista de que se trata de un instrumento importante de orientación del esquema organizativo institucional, sería prioritario que las autoridades emprendan un proyecto para su elaboración y puesta en marcha, ya que permitiría contar con un documento que especifique el perfil de puestos, perfil del personal, funciones y responsabilidades, entre otros aspectos.

#### **4.1.1.2 El Código de Ética**

Especifica comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la institución educativa para respetar los derechos de los demás. Detalla actuaciones que pueden ser evitadas, así como el modo de resolver determinados problemas éticos que pueden presentarse.

El Colegio no cuenta con un Código de Ética, sin embargo su actuar se orienta por los valores institucionales establecidos en su Modelo Pedagógico. También se cuenta con un Consejo de Disciplina y otros organismos de orientación, para guiar procedimientos de alumnos y personal. Actualmente está en desarrollo un Manual de Convivencia Participativa y Democrática, que abarcaría, entre otros aspectos, valores que orienten el proceder institucional. Por su importancia para la convivencia institucional, este instrumento debe ser desarrollado y puesto en marcha en la institución, considerando sobre todo, la gran magnitud institucional en lo referente a su infraestructura y número de miembros que la conforman. Ello facilitaría en gran medida la orientación del accionar de los miembros del Establecimiento.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

El Plan estratégico es un documento en el cual los responsables de la dirección de la institución educativa definen las políticas, directrices y líneas de acción para que la institución consiga las metas en un plazo determinado, generalmente de 1 a 5 años. En el Colegio, se cuenta con el Plan de Transformación Institucional (PTI), el cual fue elaborado por los docentes conformados en grupos de trabajo, con el asesoramiento del Proyecto Catamayo-META-SUR auspiciado por Educación Sin Fronteras, sede en el Centro Binacional de Zapotepamba. Fue presentado a la Dirección Provincial de Educación de Loja en el 22 de junio del 2012.

Los aspectos relacionados con la gestión, los valores y el liderazgo contemplados en este instrumento, como parte del accionar institucional y la

formación académica, se destacan a continuación. **Ámbito de gestión.** El Colegio promueve la conformación de una sociedad del conocimiento basado en la realidad local, y nacional, de tal forma que sus egresados se encuentren capacitados en sus destrezas y competencias, para emprender proyectos productivos para bien suyo y de la sociedad (PTI, 2012,). Los aspectos relacionados con la gestión, los valores y el liderazgo contemplados en este instrumento, como parte del accionar institucional y la formación académica, se destacan a continuación. **Ámbito de gestión.** El Colegio promueve la conformación de una sociedad del conocimiento basado en la realidad local, y nacional, de tal forma que sus egresados se encuentren capacitados en sus destrezas y competencias, para emprender proyectos productivos para su bien y de la sociedad (PTI, 2012,).

Conforme se estipula en el mismo documento, se considera el establecimiento de convenios de cooperación interinstitucional, para fortalecer permanentemente la formación del personal docente y alumnos de la Institución. De igual manera se promulga la vinculación del Colegio con el medio externo, con el fin de diseñar proyectos educativos acordes con la realidad social.

Aunque se mantienen convenios de cooperación para la realización de prácticas en los centros de trabajo de las instituciones de la localidad, falta gestionar otro tipo de ayuda con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de conseguir recursos para el mejoramiento de la infraestructura así como la capacitación y mejoramiento profesional de la planta docente. El Colegio promueve la implementación de un currículo por competencias para garantizar una formación sólida del alumno.

Cabe señalar que aunque se trata de una institución educativa con un marcado reconocimiento y aceptabilidad social, no se aprovecha al máximo estas circunstancias para conseguir recursos encaminados al desarrollo institucional. Es necesario indicar que el Proyecto Catamayo-Meta Sur como organismo no gubernamental, viene ayudando en el aspecto de capacitación para docentes y directivos, y apoyo económico y logístico, en el desarrollo de proyectos de

emprendimientos y mejoramiento de ambientes para las prácticas en especial de los estudiantes de la especialidad de Agropecuaria.

Ámbito de valores El colegio prioriza una oferta educativa con identidad propia, orientada a la formación integral de la persona y que privilegia la consecución de valores para llegar a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos al servicio de una sociedad más justa, humana y solidaria. Se promueve la educación fiscal laica y gratuita como servicio social, con una oferta educativa de calidad.

Se enfatiza una educación basada en valores, en la que el ser humano es el centro de todo el proceso educativo y que es capaz de surgir y trascender. Una educación basada en un clima de libertad, propicia la tolerancia y el respeto, pero también la toma de decisiones libres y responsables.

Se promueve una Institución flexible y abierta a los cambios de una sociedad cambiante; con una planta docente, directiva y administrativa como apoyo constante del aprendizaje de los alumnos.

Prioriza la conformación de una comunidad educativa mediante la vivencia de valores humanísticos. Así mismo, se promueve la formación integral del alumno, con identidad y conciencia pluricultural y pluriétnica, donde predominen los principios de solidaridad, tolerancia, respeto y actitud activa y positiva en la solución de los problemas y el logro de su proyecto de vida. Una institución que prioriza la atención a las clases menos favorecidas.

Ámbito de liderazgo El Colegio se proyecta como una institución que oferta servicios educativos de calidad, donde se fortalece el desarrollo de la inteligencia a nivel de pensamiento crítico, creativo, práctico y teórico. Así mismo, se promueve la formación de jóvenes con destrezas y competencias, que les permitan desenvolverse en el ámbito familiar, laboral, profesional, promoviendo de esta manera su propio desarrollo y el de los demás (PTI, 2012). Se forma jóvenes para que actúen coherentemente con la normatividad y principios de la legislación y administración educativa, comprometidos con el fortalecimiento del prestigio institucional y de la calidad educativa.

Se promueve en todos los estamentos de la comunidad educativa, el interés por la investigación, con el fin de lograr una participación activa con ideas y proyectos, en el mejoramiento del desempeño institucional.

En conclusión, el PTI es el instrumento que orienta el accionar institucional durante tres años lectivos. Sin embargo, según el análisis realizado, su elaboración centra más la atención en el diagnóstico institucional a través de la matriz FODA y la brecha existente entre el autodiagnóstico y los estándares de gestión, delegando menor espacio para la propuesta de las estrategias y proyectos de desarrollo. Falta enfatizar aspectos relacionados con la gestión institucional por parte de directivos y docentes, tendientes a conseguir recursos para el mejoramiento de la calidad educativa, así mismo, no se evidencia un marcado apoyo a las participaciones estudiantiles en eventos culturales, deportivos y de vinculación con la comunidad.

#### **4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

El POA es un documento institucional en el cual se establecen los objetivos a cumplir en un período de tiempo específico (un año), así como las acciones a seguir. Especifica por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por todos los actores institucionales en el trabajo cotidiano.

El Colegio cuenta con dos instrumentos POA:

#### **Plan Operativo Anual del Plan de Transformación Institucional (PTI).**

Este instrumento prioriza proyectos fundamentales para el período lectivo 2012-2013, pero que debido a diversas circunstancias no se pudieron completar para ese período, y por lo tanto se consideraron para desarrollarlos y complementarlos en el presente período lectivo. Fue elaborado con la participación de todos los involucrados en el PTI, socializado con la comunidad educativa y posteriormente aprobado por el H. Consejo Directivo. Tanto en su justificación como en los objetivos, se promueve una educación de calidad

basada en la formación integral de los alumnos. Los proyectos prioritarios (POA-PTI, 2012) que se propone desarrollar, acorde con los ámbitos en estudio, son los siguientes:

- Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos, que permita guiar y verificar el cumplimiento de las exigencias legales tendientes al mejoramiento de la gestión académico-administrativa de la Institución.
- Desarrollo del Manual de Evaluación Institucional, orientado al mejoramiento continuo del desempeño del personal docente, administrativo y de servicio.
- Implementación de un Plan Anual de Capacitación y Actualización Docente, con el fin de fortalecer las competencias didácticas y profesionales en pos de mejorar la calidad educativa de la Institución.
- Fortalecimiento del Programa de Bienestar Social Estudiantil, que contribuya a solucionar necesidades psicológicas, de salud, alimentación y de rendimiento académico de los alumnos.
- Programa de Seguimiento de Inserción Laboral y Carrera Profesional de los Egresados, lo cual permitirá evaluar su desempeño y mejorar la oferta formativa de la Institución, así como el establecimiento de convenios de cooperación entre la Institución y el mercado de trabajo.
- Establecimiento de Convenios de Cooperación con empresas e instituciones para el desarrollo del Módulo de Formación en los Centros de Trabajo, de tal modo que se garantice el logro de aprendizajes basados en la práctica, a la vez que el futuro profesional establezca los vínculos con el sector laboral.

Como se puede observar, los proyectos están más orientados a la gestión, aunque su desarrollo e implantación considera los principios elementales de convivencia institucional. Sin embargo, reitero mi sugerencia de implementar un proyecto relacionado con gestión y liderazgo para los alumnos, como por ejemplo, promoviendo eventos de intercambio entre líderes estudiantiles de diversas instituciones, tendientes a generar propuestas de mejoramiento

académico y de infraestructura de sus respectivas instituciones educativas. Por supuesto, que previo a la consideración en el POA, los proyectos deben estar propuestos en el PTI correspondiente. Así mismo, sugiero que se realice una replanificación del desarrollo e implantación de los diversos proyectos considerados en el presente POA, para que se garantice su aprobación y ejecución acorde con el cronograma establecido.

### **Plan Operativo Anual de la Junta de Directores de Área.**

Es un organismo de carácter técnico y pedagógico, que tiene la responsabilidad de llevar a cabo la investigación pedagógica, la planificación curricular, la evaluación, asesoramiento técnico-pedagógico, capacitación y mejoramiento docente, así como la planificación, ejecución y evaluación de proyectos académicos. El presente POA fue desarrollado por La Junta de Directores de Área, y considera la promulgación de proyectos importantes para el período lectivo 2012-2013. Para la priorización de proyectos se consideró la matriz FODA. Conforme a la temática de estudio, se seleccionaron los siguientes proyectos de planificación y desarrollo (POA, 2012):

- Seguimiento en la entrega y validación de la planificación didáctica anual, proyectos de aula, de bloque y planes de clase. Con ello se determinarán acuerdos y compromisos para mejorar la planificación didáctica.
- Plan de capacitación docente sobre actualización y fortalecimiento curricular de la educación General Básica y del Bachillerato Técnico.
- Implementación de criterios unificados de evaluación de los aprendizajes para diagnosticar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Monitoreo y asesoramiento sobre la aplicación coherente de estrategias metodológicas y procesos de evaluación en el desarrollo de la clase. Es decir, orientar la tarea académica, de tal forma que el docente aplique en el aula lo que tiene en su planificación.

Fundamentalmente todos estos proyectos se relacionan con el área de gestión a nivel de autoridades, directivos y jefes departamentales y de áreas académicas, por lo que se recomienda involucrar en estos procesos a alumnos y padres de familia, con el fin de obtener propuestas consensuadas y se garantice la aplicabilidad y desarrollo mediante el compromiso de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI es el instrumento de planificación y gestión estratégica que permite en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento educativo, y con ello, el mejoramiento de la calidad educativa institucional. El PEI del colegio fue desarrollado por una comisión designada y está proyectado para su gestión y desarrollo durante el quinquenio 2012-2016. Para su elaboración se partió del diagnóstico interno y externo a través de la matriz FODA, lo que permitió establecer una serie de necesidades prioritarias y las alternativas de solución.

Los aspectos más importantes considerados en el PEI, respecto a los ámbitos motivo de estudio, se especifican a continuación:

##### **Ámbito de Gestión**

En el Colegio se promueve el fortalecimiento de las relaciones de la Institución con el medio externo así como el establecimiento de convenios interinstitucionales, con el fin de propiciar la formación constante de alumnos y docentes y contribuir al mejoramiento del servicio a la comunidad (PEI, 2010). Por otro lado, se enfatiza la gestión directiva en el sentido de conseguir la infraestructura educativa suficiente y actualizada, para lograr aprendizajes significativos y acorde a la realidad y a los avances tecnológicos.

## **Ámbito de Valores**

La Institución promueve la formación integral de la persona, en lo humanístico, técnico y científico; se promueve una auténtica comunidad educativa mediante la vivencia de valores. Se exige de todos los estamentos institucionales, una actitud coherente con leyes, disposiciones y manual de convivencia institucional, así como la transparencia en la rendición de cuentas respecto a la gestión académica e institucional (PEI, 2010).

Se promueve una educación solidaria, donde el educador es un amigo y guía de la formación del alumno, a través del entendimiento de sus necesidades y la ayuda a la solución de sus problemas. Una educación con ambientes que propicien la tolerancia, el respeto, la solidaridad, la autorrealización personal, donde el alumno asuma sus propias responsabilidades y reconozca su identidad personal, institucional y nacional. El docente practica la misión de maestro como auténtica vocación de servicio y se identifica y compromete con los postulados institucionales.

Guía al alumno con el ejemplo, por lo cual es una persona capacitada psicológica y profesionalmente, para generar en el alumno el interés y la motivación suficientes para que éstos sean artífices de su propio desarrollo.

Desde luego, que como en cualquier institución educativa, existen ciertos docentes que no están comprometidos con este espíritu altruista, lo que dificulta el logro de una verdadera formación integral en los alumnos.

El alumno es el actor más valioso del sistema educativo, es el promotor de su propio aprendizaje, el que goza de los derechos fundamentales para su formación íntegra, pero así mismo, que debe cumplir con deberes y obligaciones encaminadas a su convivencia como ente social y solidario. Valora, respeta y promueve el comportamiento social como exigencia de justicia y de igualdad. Lógicamente que existen muchos factores externos e internos que inciden negativamente en la consecución de un excelente rendimiento y comportamiento, por lo que, tanto directivos como docentes y

padres de familia, deben unir esfuerzos para minimizar estos efectos nocivos para la formación del alumno. El padre de familia debe ser consciente de su rol protagónico en la formación de su hijo, asumiendo responsablemente su rol de guía y maestro en las tareas de hogar.

Los perfiles orientados a valores para todas las áreas, se fundamentan en dos aspectos:

- La práctica de valores desde la fundamentación y orientación personal, familiar y comunitaria
- El emprendimiento de acciones de conocimiento y desarrollo personal dirigidos a la construcción de su proyecto de vida.

### Ilustración 1

#### Valores



Fuente: Archivo del Colegio Técnico "12 de Diciembre".

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos

## **Ámbito de Liderazgo**

Se proyecta a la Institución como generadora de oferta educativa de calidad, que se basa en la investigación como instrumento básico de planificación y construcción de conocimientos, y que asume con espíritu crítico los principales cambios que el desarrollo social exige. Las autoridades y directivos son líderes capacitados académica y administrativamente para asumir las responsabilidades de la gestión académica-institucional con creatividad, innovación y espíritu humanista.

El docente es un profesional con formación científica, tecnológica y humanística, con predisposición para la investigación, innovación y gestión, que dinamiza el proceso de interaprendizaje aplicando las innovaciones científico-tecnológicas y las nuevas TICs. El alumno es un ente activo y crítico, que asume los retos de la nueva educación y se perfila como un ejemplo de formación y construcción de la nueva sociedad. Se promueve la formación crítica y propositiva de jóvenes capaces de utilizar y aplicar eficientemente los saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades sociales. Aplica sus iniciativas, creatividad y capacidades para emprender en proyectos productivos y microempresariales, en beneficio personal y de la colectividad.

El Colegio asume la formación en la práctica de valores, como uno de los ejes transversales más importantes del proceso educativo. Promueve los valores como proceso de humanización, lo cual conduce a una actitud solidaria de todos los miembros de la comunidad educativa, promulgando así una formación y gestión institucional basada en el compromiso de todos por velar y aportar activamente en el cumplimiento de las metas institucionales que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación. En sí, el Colegio por sí solo no podrá lograr los objetivos institucionales; deberá promulgar la gestión y las alianzas estratégicas, que le permitan los intercambios tecnológicos y académicos, como pilares fundamentales para conseguir el mejoramiento institucional, tan anhelado por todos los miembros de la comunidad educativa. Se propende formar un alumno y futuro profesional con iniciativa y capacidades

propias y suficientes, para emprender en su propio desarrollo y el de los demás, fortaleciendo cada vez más su capacidad de líder, procurando el logro de un ente activo, crítico y solidario, capaz de promover cambios significativos en el aula, la institución y el medio que lo rodea.

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.**

El reglamento interno es un documento que define un conjunto de normas y procedimientos a los cuales deben sujetarse todos los miembros de la institución educativa, en cuanto a sus relaciones de trabajo y desempeño académico. El análisis de los artículos del Reglamento Interno Institucional se lo realiza acorde a los tres temas centrales de nuestro estudio, y posteriormente se realiza una interpretación personal y se emiten conclusiones respecto a su aplicabilidad en el ámbito educativo dentro del Colegio:

##### **Ámbito de gestión.**

Mediante este instrumento se promueve el desarrollo sostenible y sustentable a través de una oferta educativa de calidad, acorde con el avance científico y tecnológico del momento; una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, con el fin de llevar a cabo actividades conjuntas de planificación, organización, dirección y toma de decisiones respecto a la gestión pedagógica y de evaluación institucional válidas para fomentar el desarrollo del Colegio.

Como parte de las funciones de las autoridades, se establece la determinación de los lineamientos, orientaciones y políticas institucionales, así como la responsabilidad de planificar, organizar y aplicar las estrategias y acciones adecuadas para lograr los objetivos institucionales. Así mismo, se asignan tareas de asesoramiento y control a los diversos organismos institucionales como la Asociación Estudiantil, Comité de padres de Familia, Asociación de Profesores y Personal Administrativo y de Servicios, entre otros.

Otra de las tareas fundamentales de las autoridades es la coordinación y ejecución de actividades de capacitación, desarrollo personal y relaciones humanas de todo el personal de la Institución; la aplicación de los lineamientos educativos conforme se haya estipulado en los organismos estatales reguladores de la educación. La gestión institucional se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos de evaluación institucional y docente, así como tomar las decisiones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Junta de Directores de Área, es el organismo responsable de la investigación pedagógica, planificación curricular, y del control, seguimiento y evaluación institucional, así como de la planificación y ejecución de proyectos de mejoramiento institucional. Se encarga del asesoramiento técnico-pedagógico, capacitación y mejoramiento profesional del personal docente del Colegio. En otro nivel, se hallan los directores de las áreas académicas, quienes son responsables de la planificación microcurricular y del POA, así como de las gestiones pertinentes ante las autoridades para conseguir recursos suficientes para la solución de las necesidades prioritarias del área y del mejoramiento profesional de sus miembros. Este documento también especifica el derecho de los alumnos para participar activamente en la planificación y ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el dar propuestas orientadas al mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del Colegio.

### **Ámbito de valores.**

Se promueve la participación de todos los actores del hacer educativo, en un ambiente de sencillez, respeto, confianza, tolerancia, aceptación mutua, solidaridad y fomentando la actitud crítica y creativa para lograr personas de bien y útiles a la sociedad; una educación centrada en la persona como un ser libre, Mediante estas regulaciones, se garantiza la educación integral de los adolescentes, para lograr la transformación del entorno social, luchando contra la corrupción, violencia verbal, física, psicológica y sexual, procurando que los educandos superen las dependencias destructivas y asimilen y practiquen los

valores que les permitan desenvolverse positivamente en la sociedad. Una función importante del Consejo Directivo es la de promover la unidad de todos los miembros de la Institución y su permanente formación profesional, basado en la práctica de valores y los lineamientos de la Educación.

Se propaga como deberes de los docentes, la responsabilidad de la formación integral de los alumnos, mediante la práctica de valores, hábitos y actitudes positivas, a través del ejemplo vivencial. Además, el control de disciplina, higiene y buena presentación de los alumnos, y la atención comedida y cordial a los padres de familia. Así mismo, se promueve la potenciación de la autoestima en los alumnos y a orientar su comportamiento mediante ayuda psicopedagógica oportuna, para que solucionen sus problemas individuales y de grupo.

Como deberes del alumno se promueve la responsabilidad de asumir su propio aprendizaje basado en el cumplimiento y el respeto de las normas disciplinarias y de convivencia, fortaleciendo un aprendizaje solidario y de identidad con la Institución. El respeto a la dignidad e integridad física, psicológica y moral, mediante un trato amable, equitativo y justo. Así mismo, se especifica aspectos disciplinarios y de sanciones respecto al comportamiento de los alumnos y al uso del uniforme y su presentación personal. Se propende el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad institucionales, en todos los alumnos, así como la promoción de espacios de reflexión sobre la realidad institucional y de la comunidad. Se procura fomentar el compañerismo, el respeto y la armonía entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Se especifica aspectos relacionados con la labor de los responsables y coordinadores de diversos departamentos y oficinas como: Secretaría, Colecturía, Biblioteca, Talleres, Mantenimiento y Servicios Médico, Granja, Laboratorio de Computación, aula de audiovisuales, cuya gestión en valores se orienta a dos aspectos importantes:

1. El desempeño de las funciones con responsabilidad y ética profesional; y,
2. Atención con cortesía y el sostenimiento de las buenas relaciones humanas con los demás miembros de la comunidad educativa.

Se promueve en los padres de familia la lealtad y respeto por la filosofía, carisma y principios educativos institucionales, así como responsabilizarse por la buena presentación de sus hijos.

Sus sugerencias y reclamos deben ser canalizados en un ambiente de respeto y consideración mutua. Incentivando la visita a las familias y promoviendo gestiones ante las autoridades institucionales y organismos de ayuda, para canalizar el personal idóneo y los recursos necesarios para solucionar los problemas de los alumnos.

### **Ámbito de liderazgo.**

Se pretende una participación activa y permanente de los alumnos en el aula, guiándolos para que sean protagonistas de su propio desarrollo y del de los demás. Al dar la apertura para que los alumnos sugieran estrategias para el mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo, se fomenta una actitud crítica y de cooperación, lo cual conlleva a la formación de los futuros líderes.

Se promueve la entrega de estímulos y condecoraciones otorgados a los estudiantes destacados en los diversos ámbitos como: abanderados, portaestandartes y escoltas, mejor bachiller y mejor egresado, alumnos distinguidos en certámenes y eventos de carácter académico, cultural, científico, deportivo y otros. Estos estímulos constituyen una motivación para que los futuros líderes vayan fortaleciéndose como entes activos para la vida. En sí, la gestión educativa orientada al ambiente escolar, tiene que ver con la planificación, ejecución y control de proyectos y actividades tendientes a la consecución de los objetivos institucionales.

En el campo de la *Gestión Directiva*, a nivel de autoridades y directivos, falta especificar algunas responsabilidades inherentes a sus funciones y que son necesarias para la consecución de recursos que permitan el desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional. Por ejemplo, quizá podría especificarse el hecho de que la Rectora, gestione ante los organismos gubernamentales y no gubernamentales, la obtención de recursos económicos para capacitación profesional y mejoramiento de infraestructura.

En el campo de la *Gestión Curricular-Pedagógica*, se responsabiliza la Junta de Directores de Área, de la planificación, desarrollo y control de proyectos académico-curriculares y de mejoramiento docente. Sin embargo, aunque no se considera en el Reglamento Interno, las áreas académicas son también responsables del mejoramiento académico-curricular, a través de propuestas de innovación. Por otro lado, debe considerarse también el compromiso de alumnos y padres de familia, para aportar constantemente en el mejoramiento de la calidad educativa.

En el campo de la *Gestión de Convivencia e Inclusión*, no se consideran explícitamente aspectos de gestión relacionados con la vinculación con la comunidad. Por ejemplo, debería promoverse espacios de reflexión conjuntamente con padres de familia y autoridades educativas sobre el avance académico y reformas curriculares. Por otro lado, es importante establecer los convenios de cooperación interinstitucional, los mismos que permitirían el intercambio de recursos y la apertura de espacios que faciliten la cooperación mutua.

La educación en valores promueve al individuo a su realización personal, a la búsqueda de su propio ser y por ende, de su identidad personal. La Institución, como establecimiento educativo, fundamenta su accionar en un Modelo Pedagógico Constructivista, prioriza la gestión institucional y pedagógica, en la práctica de valores, promoviendo a todo nivel, el desarrollo del ser humano como ente social e individual.

El Reglamento Interno estipula para todos, la práctica y desarrollo de valores morales, éticos, cívicos y sociales, quizá falta especificar la organización de espacios de reflexión y convivencia entre el personal directivo, docente, administrativo, alumnos y padres de familia, que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. El director líder, el docente líder y el alumno líder, son las personas capaces de guiar y dirigir un grupo de compañeros o miembros de un equipo de trabajo, en pos de unir esfuerzos para lograr los objetivos comunes.

Desafortunadamente, en el presente Reglamento, falta especificar un organismo o departamento encargado de promocionar y fomentar el liderazgo a nivel estudiantil y docente. Entre otras actividades, se podría promocionar la participación estudiantil en eventos de discusión y planteamiento de propuestas con fines de mejoramiento institucional, así como la organización de grupos de trabajo para actividades académicas, socio-culturales y deportivas, mediante las cuales se potencie la participación activa y solidaria de todos los miembros de la Institución.

#### **4.1.2 La estructura organizativa del Colegio**

##### **4.1.2.1 Misión y Visión**

###### **Misión:**

La misión especifica el propósito de la institución educativa, es su razón de ser. En el Colegio Técnico “12 de Diciembre”, la Misión Institucional se halla definida en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su descripción es la siguiente:

*“El colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre” es una institución educativa de carácter fiscal que ofrece especialidades técnicas en agropecuaria y contabilidad, para brindar una formación integral con calidad y calidez , fundamenta su accionar en el nuevo modelo de gestión, en técnicas activas de aprendizaje y en prácticas amigables con el medio ambiente para*

*desarrollar en el bachiller capacidades, competencias y un espíritu empresarial que aporten al mejoramiento de la calidad de vida”*

Al hablar de educación integral, se hace referencia a una educación fundamentada en valores y que propende la formación plena de individuos competentes, críticos y creativos, priorizando el desarrollo de la persona humana como tal, dentro del contexto y de la sociedad en sí. A manera de sugerencia, considero que la misión institucional se debe orientar a la especificación de la tarea académico-curricular y de valores para conseguir sus propósitos institucionales. En lo demás, la misión institucional sí se engloba en los preceptos del modelo pedagógico aplicado en la Institución. En lo único que no se cumple es en el involucramiento de algunos docentes y de los padres de familia en la gestión educativa.

### **Visión**

Especifica la percepción del lugar que la institución espera ocupar en el futuro, hacia dónde se quiere dirigir. Determina la actividad que pretende desarrollar, los servicios que brindará y cómo hacerlo. Describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión.

La Visión Institucional se halla establecida en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) planteada de la siguiente manera:

*“En el 2015 el Colegio Técnico “12 de Diciembre” es un referente de cambio y transformación institucional en la provincia y en la región sur del país, brinda una educación de calidad y calidez, con personal altamente calificado, que contribuye a la formación integral del educando desarrollando actitudes empresariales generadoras de empleo y de crecimiento económico en la sociedad”*

El Colegio se propone ser una Institución trascendente mediante la formación integral de bachilleres técnicos, lo que define un propósito firme de lo que la Institución pretende ser, un centro educativo sólido y de excelencia, con marcado liderazgo en el contexto educativo de nuestra comunidad. La visión

institucional sí define el propósito que la Institución pretende alcanzar a través de la aplicación de su misión institucional, conforme a lo estipulado en su modelo pedagógico institucional.

#### **4.1.2.2 El Organigrama**

El organigrama es un esquema que especifica la organización de la entidad educativa que permite analizar la estructura organizativa representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. Representa de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos.

El organigrama del Colegio Técnico “12 de Diciembre” se halla establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un modelo de estructuración mixto, ya que se definen jerarquías verticales, así como relaciones horizontales del mismo nivel. Se especifican cuatro niveles:

Decisión: Organismos encargados de la toma de decisiones como Junta General, Consejo Ejecutivo, Rector, Vicerrector, Jefe de Recursos Humanos, Inspectores. Coordinación Académica:

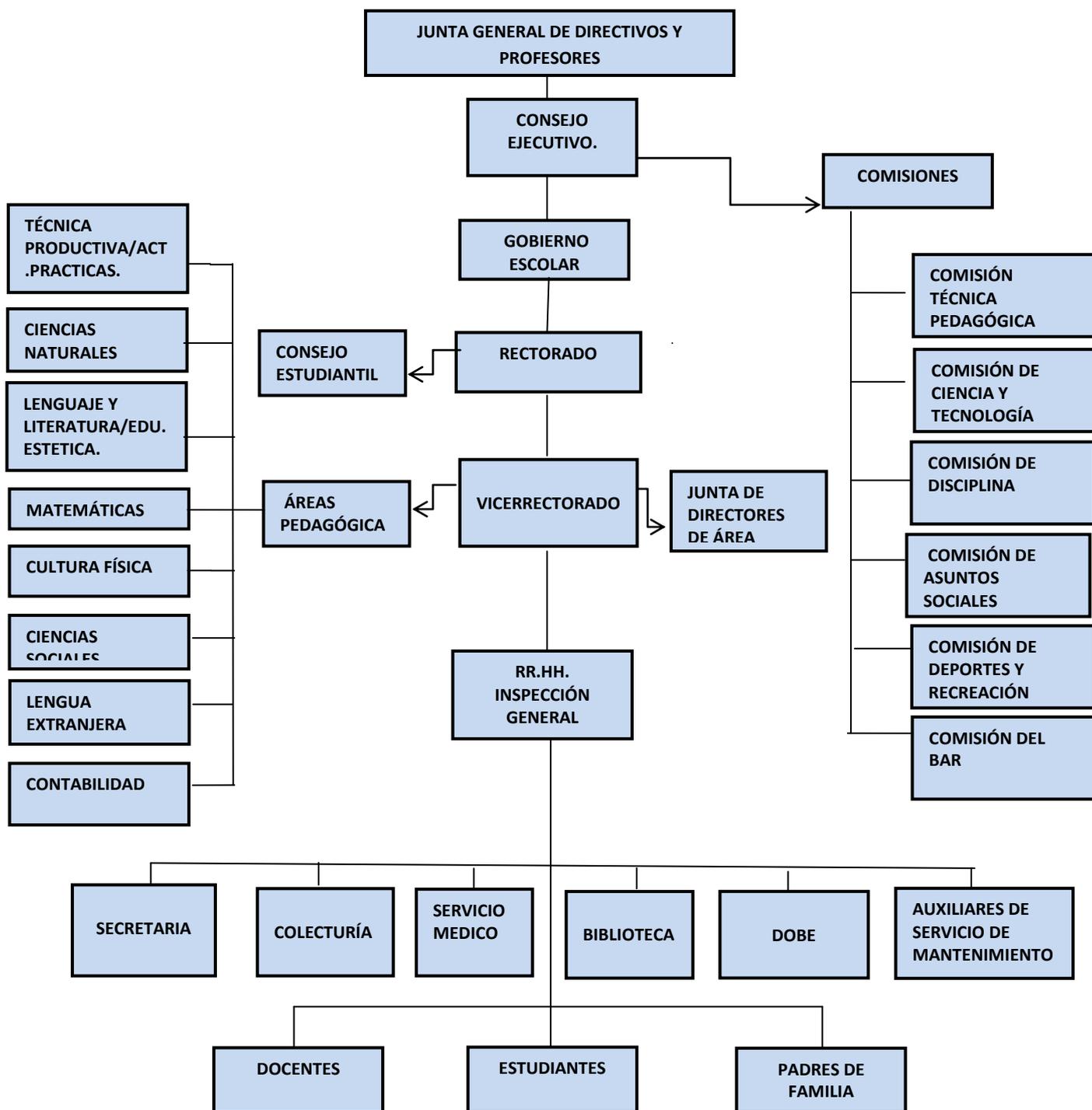
Organismos responsables del desempeño académico institucional como: Junta de Directores de Área, áreas académicas y directores de área, comisiones permanentes.

Operativo: Gestores del hacer educativo: Personal docente, personal de orientación y bienestar institucional, servicio médico, alumnos.

Apoyo y organización: Personal con funciones y responsabilidades complementarias a la labor docente como: Personal administrativo y de servicios, comité central de padres de familia, asociación de profesores, empleados, trabajadores, y consejo estudiantil.

El organigrama institucional actual se muestra a continuación (Proyecto Educativo Institucional del Colegio Técnico “12 de Diciembre”, 2012).

Figura 1. Organigrama estructural del Colegio Técnico "12 de Diciembre"



Fuente: Archivo del Colegio Técnico "12 de Diciembre".  
Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Al tratarse de una institución educativa en cuanto a su tamaño y organización, su organigrama adquiere un grado de complejidad en cuanto a la estructuración, por lo que resulta un tanto complicado su lectura y comprensión. Se realizó una importante reestructurar un nuevo esquema que permita una mejor legibilidad y comprensión de los diversos componentes del mismo, además de desarrollar el Manual de Organización y Funciones, con lo cual se tendría una percepción más clara de la relación entre sus diversos componentes, así como una mejor definición de las funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento, unidad o miembros de la organización educativa.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

El Manual de Funciones es un documento que describe las funciones inherentes a todas las áreas que conforman la estructura organizativa de una institución educativa. Es la versión detallada de su estructura organizativa, su naturaleza y objetivos y, por ende, las funciones de las distintas unidades organizacionales que lo integran, permitiendo tener una visión de conjunto del quehacer institucional. Delimita las responsabilidades y funciones de las áreas organizacionales, procurando el conocimiento por parte de los responsables y evitando la duplicación y/o superposición de funciones.

El Colegio Técnico “12 de Diciembre” no dispone de un Manual de Funciones, pero las responsabilidades y atribuciones de todas las áreas y departamentos, están especificadas en el Reglamento Interno Institucional. Además, las funciones especiales son determinadas vía resolución de Consejo Ejecutivo, conforme a lo estipulado en las Leyes y Reglamentos de Educación. Sería importante que la Institución defina su Manual de Funciones, ya que al tratarse de una entidad educativa que demanda organización, existen ciertos inconvenientes relacionados con la delimitación de responsabilidades y atribuciones por parte de los miembros de los diversos departamentos.

#### **4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores**

##### **4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores**

La dimensión pedagógica está descrita en el PEI, y básicamente se concentra en el Modelo Pedagógico Institucional que es el Constructivismo y que se lleva a la práctica a través de la planificación curricular y el sistema metodológico de aprendizaje aprobados en la Institución. Con el propósito de inculcar los valores, a nivel institucional se consensuó los siguientes compromisos:

- Coherencia en la vida entre lo que se piensa, se sabe, se cree y se practica.
- Confianza en sí mismo y en los demás.
- Calidad de vida.
- Otros valores morales, sociales, estéticos, etc., que se trabajan en los proyectos de aula.

Con la nueva propuesta del Ministerio de Educación, concretada en el documento denominado “Actualización y Fortalecimiento de la Educación General Básica y del Bachillerato General Unificado”, se establece el modelo pedagógico basado en la pedagogía crítica, y para la práctica de valores se ha planteado los siguientes ejes transversales que serán abordados en todas las áreas:

- La formación de una ciudadanía democrática.
- La protección del medio ambiente.
- El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes
- La educación sexual en la niñez y la adolescencia.

Las reformas curriculares son consensuadas por toda la comunidad educativa, y su aplicación se lleva a efecto previo la capacitación correspondiente de la planta docente afectada para el efecto.

#### **4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores**

La Institución cuenta con un organigrama estructural acorde con los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación y el Reglamento Interno, en el cual se definen los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo, operacional y de apoyo, con sus respectivas relaciones horizontales con los demás miembros del mismo nivel.

En el Colegio están claramente definidos algunos estamentos y organismos como: Directivos, Asociación de Profesores, Empleados y Trabajadores, Asociación Estudiantil y Comité Central de padres de Familia, que se reúnen por sí mismos periódicamente para analizar y sugerir estrategias de mejoras respecto a la marcha institucional.

Se promueven reuniones conjuntas para socializar proyectos y alternativas de solución a problemas suscitados durante la gestión institucional. En este contexto, la participación activa y las relaciones interpersonales de todos los miembros de la comunidad educativa, se sustenta en el respeto, la solidaridad y el compromiso por velar constantemente por el fortalecimiento de la calidad educativa del Colegio. Desafortunadamente, la Institución se divide en dos jornadas, matutina y nocturna; lo cual genera un cierto aislamiento entre el personal de cada una de las jornadas, que se trata de paliar con los eventos de convivencia que la Institución organiza para todo su personal.

#### **4.1.2.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores**

La dimensión administrativa está supeditada a las leyes orgánicas y reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación y la Ley de Servicio Público. La Institución adapta su Reglamento Interno acorde a este marco jurídico.

La contratación del personal docente se realiza por concurso público, en el cual una comisión designada por el Consejo Directivo, califica el currículum y el desempeño académico a través de clases demostrativas de los aspirantes.

Esto garantiza transparencia en el proceso de selección de personal que vaya a aportar al mejoramiento académico institucional.

Las disposiciones administrativas se canalizan oportunamente a través de recursos humanos en un ambiente de respeto y cordialidad. Por otro lado, todo el personal es consciente de las responsabilidades e implicaciones disciplinarias suscitadas por su procedimiento en el desempeño de sus funciones.

La dimensión financiera está vinculada a los lineamientos dictados por el Ministerio de Economía, e internamente en la Institución está bajo la responsabilidad de la Colectora y Rector.

El Colegio cuenta con un presupuesto estatal, lo cual garantiza el pago del personal, servicios básicos y materiales didácticos y de oficina; por lo que, en base a gestiones realizadas por las Autoridades, Consejo Estudiantil y Comité Central de Padres de Familia, se provee de alguna infraestructura necesaria para la labor institucional, como sala de cómputo, baterías higiénicas, equipos y herramientas.

Al final de cada período lectivo, las autoridades emiten un informe a toda la comunidad educativa, sobre las gestiones, adquisiciones y obras realizadas durante su gestión.

#### **4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores**

Existe un fuerte vínculo entre la Institución y la comunidad en general, de allí el reconocimiento que el Colegio ha logrado a través de los años de loable labor educativa.

Los padres de familia juegan un papel importante en la gestión institucional, ya que a través del Comité Central, se desarrolla actividades encaminadas al mejoramiento académico y de infraestructura institucional; por otro lado, promueven eventos de compartimiento entre todo el personal docente y administrativo.

Los estudiantes se vinculan con la comunidad a través de los campos de las pasantías: Formación en los Centros de Trabajo.

### **4.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta importantísima que permite determinar el diagnóstico institucional en un momento determinado. Facilita la identificación de los aspectos positivos y negativos de la vida institucional, tanto internos como externos al centro educativo, y que inciden de una u otra manera a la gestión y desempeño institucional.

Los aspectos considerados para el análisis FODA fueron obtenidos de los instrumentos analizados, así como del resultado de la investigación desarrollada. Se anotan los aspectos más importantes.

#### **4.1.3.1 Fortalezas y debilidades**

##### **Fortalezas:**

Al tratarse de una Institución Educativa, cuenta con organismos de apoyo para la planificación y gestión académico-curricular, como la Junta de Directores de Área, directores de área, Así mismo se dispone de una planta docente experimentada y capacitada mayoritariamente para la labor académica y de investigación.

Existe la predisposición de las autoridades de la institución para la elaboración del Código de Ética, se destaca la colaboración de todos los involucrados de la institución, donde se promueve el pensamiento crítico y creativo, tanto en el aspecto teórico como práctico.

La experiencia del personal en forma general genera la relación maestro-alumno donde se desarrolla en un ambiente favorable de respeto, lo que facilita la comprensión mutua, la disciplina, la acción y el buen desempeño académico.

Se promueve el fortalecimiento del desarrollo personal de reflexión. Así mismo, se dispone de personal especializado para la orientación y asistencia social y médica a todos los miembros de la comunidad educativa. La Institución cuenta con una infraestructura y equipamiento físico adecuado para servicio a los alumnos como a la colectividad, aunque algunos ambientes requieren de actualización y modernización.

Se cuenta con el apoyo incondicional del Comité Central de Padres de Familia y la Asociación Estudiantil, así como del Proyecto Meta-Sur y Educación Sin Fronteras. Proyecto Catamayo, para emprender en proyectos de mejoramiento de la infraestructura y de la calidad educativa en pro de fortalecer el reconocimiento social de la institución.

#### **Debilidades:**

Como toda institución educativa, el Colegio adolece de aspectos negativos que inciden en su labor institucional como: no contar con un código de ética, para normar algunos aspectos de los miembros de la institución.

Los puestos de trabajo no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal, lo que refleja su compromiso profesional ante los estudiantes en una educación no actualizada y cierta resistencia de la planta docente para aceptar dichas innovaciones y reformas curriculares, el no cumplimiento a la planificación curricular por la mayoría de docentes, dificulta realizar un adecuado control, seguimiento y evaluación de su desempeño, lo que en ocasiones ha ocasionado la práctica académica tendiente a la improvisación y el facilismo.

No existe coordinación entre áreas y otras funciones de la institución, esto contribuye a la escasa capacitación docente en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como de nuevas metodologías de enseñanza.

Así mismo, en ciertos casos la relación maestro-alumno se limita al ámbito estrictamente académico; y por otro lado, ciertos maestros confunden la

autoridad con la instigación del miedo y la utilización de métodos muchas veces inadecuados, por lo que no se asume el interés y compromiso por el desempeño académico con responsabilidad.

Se evidencia una insuficiente gestión institucional así como un escaso liderazgo en las autoridades, lo que dificulta la participación democrática y el compromiso de todos los miembros en el desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional. Al no disponer de un manual de procedimientos administrativos ni código de ética, se dificulta el accionar de la Institución.

En otro sentido, se denota un contexto sociocultural y afectivo no favorable, debido a que un gran porcentaje de alumnos que provienen de los recintos y pernoctan solos de lunes a viernes, sus padres son agricultores.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades:**

Intervención de los autores del tema para la elaboración del Código de Ética.

Exigencia de la ley para contar con un Código de Ética.

Alta oferta de capacitación al personal, tanto interna como externamente. MEC.

ONGs. Universidades.

Existencia de fuentes de financiamiento para Instituciones bien organizadas.

Se promueve por parte del Ministerio de Educación una reforma curricular, así como proyectos de capacitación y políticas educativas tendientes al mejoramiento profesional así como de la calidad educativa de las instituciones de educación.

Por otro lado, algunos organismos gubernamentales y no gubernamentales (ONG's, universidades, etc.), están promoviendo eventos de carácter científico y tecnológico así como carreras de profesionalización, lo que puede ser aprovechado por los docentes para su actualización profesional.

**Amenazas:**

No se cumple con las recomendaciones que realiza el Ministerio en cuanto a la elaboración del Código de Ética, existe escasa disponibilidad para cumplir con el Código de Ética por el personal de La Institución, se corre el riesgo de quedarse al margen de la innovación. La no elaboración del Código de Ética. La mala aplicación de leyes y reglamentos, Código de la Niñez y Adolescencia, Creación de Leyes en el sector público que obligan a organizarse de mejor manera a la institución. La escasa participación del personal para elaborar el Código de ética, que es de vital importancia para el desarrollo de la institución, esto pondría a la institución al margen de toda aspiración ante las políticas del MEC.

Por otro lado, es importante recalcar la incidencia de otros medios en el contexto social y familiar, lo cual puede afectar negativamente en la formación de nuestros estudiantes, sobre todo cuando no existe la orientación adecuada por parte de directivos, docentes y padres de familia, para promover el uso correcto de la información difundida en la institución en la cual se forman los estudiantes.

Estos aspectos FODA se sintetizan en la siguiente matriz:

### 4.1.3.3 Matriz FODA

#### Matriz 1: Matriz FODA del Colegio Técnico “12 de Diciembre”

#### Matriz FODA del Colegio Técnico “12 de Diciembre”

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		1.- Predisposición de las autoridades de la Institución para la elaboración del Código de Ética	1.- La Institución no cuenta con un Código de Ética
		2.- Colaboración de todos los estamentos de la Institución. PP.FF. estudiantes, docentes	2.- Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal
		3.- Personal con alta experiencia para desempeñar su trabajo, asistencia social y médica.	3.- Falta de organización, planificación y ejecución institucional
		4.- La Institución cuenta con alto prestigio y reconocimiento social. Proyecto Catamayo. Educación sin fronteras.	4.- No existe coordinación entre áreas y las funciones principales de la institución. Falta de atención personalizada a los estudiantes
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>	
1.- Intervención de los autores del tema para la elaboración del Código de Ética	1.- La predisposición de las autoridades ayuda a la fuente externa a elaborar el Código de Ética	1.- Con la intervención de los autores la Institución contará con un Código de Ética	
2.- Exigencia de la ley para contar con un Código de Ética.	2.- La colaboración de los esferas de la Institución permite cumplir con las exigencias de la Ley	2.- Al ser una exigencia de la Ley la Institución está obligada a elaborar el Código de Ética	
3.- Alta oferta de capacitación al personal, tanto interna como externamente. MEC. ONGs. Universidades.	3.- Se cuenta con personal capacitado por cuanto existe oferta de capacitación que es aprovechada por el personal	3.- Si los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional, obliga a que el personal aproveche la oferta de capacitación	
4.- Existencia de fuentes de financiamiento para Instituciones bien organizadas.	4.- Al ser una Institución con alto prestigio le hace sujeto de crédito.	4.- Para que la Institución pueda acceder al financiamiento externo debe contar con una buena planificación, organización y ejecución Institucional.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>	
1.-No se cumple con las recomendaciones que realiza el Ministerio en cuanto a la elaboración del Código de Ética	1.- Existe predisposición de las autoridades para mediante la implementación del Código de Ética cumplir con las recomendaciones que realiza el MEC	1.- La Institución al contar con el Código de Ética, podrá cumplir con las recomendaciones realizadas por el MEC	
2.- Escasa disponibilidad para cumplir con el Código de Ética por el personal de La Institución	2.- El personal al contar con gran disponibilidad y experiencia limita la necesidad de elaborar el Código. Ética.	2.- La gran voluntad de todos obliga al personal de la Institución a preocuparse para cumplir con el Código de Ética.	
3.- Quedarse al margen de la innovación. No elaborar el Código de Ética. La mala aplicación de leyes y reglamentos, Código de la Niñez y Adolescencia	3.- Al implementar el Código de Ética se reafirma el prestigio de la institución, la buena aplicación de leyes y reglamentos lo que le permite fortalecer la Institución	3.- Si la Institución no cuenta con un Código de Ética da oportunidad a que otras instituciones que si cuentan con este instrumento tengan mayor prestigio, por lo tanto es importante la elaboración	
4.- Creación de leyes en el sector publico que obligan a organizarse de mejor manera a la institución	4.- Existe colaboración de todos los estamentos de la Institución para adaptarse a los cambios y a la aplicación de las nuevas Leyes	4.- El no contar con organización, planificación y ejecución Institucional obliga a aplicar la Ley para organizar a la Institución de mejor manera con la implementación del Código de Éticas.	

Fuente: Archivo del Colegio Técnico “12 de Diciembre”.

Elaborado por: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos

Basado en este diagnóstico FODA, se tiene ya una visión de la realidad institucional, lo cual constituye un elemento importante para determinar causas y efectos, así como para plantear un plan de mejoras tendiente a solventar los problemas más urgentes de la realidad educativa del Colegio.

Como se puede observar, en términos generales, la Institución cuenta con muchas fortalezas que le permiten surgir y constituirse como una de las Instituciones más reconocidas en el lugar; pero así mismo, se evidencia un sinnúmero de debilidades que deben ser superadas, para de esta forma promover un verdadero cambio en la gestión institucional, tendiente a lograr la calidad educativa. Por otro lado, en el conglomerado social la Institución visualiza una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas para promover proyectos de desarrollo, y de igual forma no debe descuidar las amenazas potenciales presentes que pueden desfavorecer el cumplimiento de sus metas.

#### **4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

El Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica, es una institución educativa fiscal con un marcado reconocimiento social en la frontera de la provincia de Loja y la Región Sur del País, financiada por el estado Ecuatoriano.

A lo largo de sus cuarenta y ocho años de servicio a la comunidad el colegio se ha ido convirtiendo en un establecimiento pionero en la formación de bachilleres y técnicos en agropecuaria y contabilidad, orientando su atención, en forma prioritaria a las clases sociales menos favorecidas del Sur del País. Oferta educación en los niveles de Educación General Básica Bachillerato Técnico, a la cual está orientada la presente investigación, a un total de 14 paralelos, 297 estudiantes y 30 docentes (período lectivo 2011-2012).

Una vez que se ordenó los instrumentos de investigación correspondientes, se procedió a determinar las muestras respectivas para cada uno de los instrumentos, así como los informantes, considerando aquellos que podrían contribuir con información más objetiva y confiable respecto a los temas de investigación.

La encuesta se aplicó a cinco directivos, a veinte y cinco docentes, veinte estudiantes de Tercero de Bachillerato y quince padres de familia. Durante la aplicación de este instrumento no se suscitaron novedades solo esperar la colaboración y buena voluntad.

La entrevista fue aplicada a los mismos funcionarios seleccionados para la aplicación de la encuesta, para lo cual se empleó un formato de cuestionario de entrevista como guía, aunque fue necesario establecer un diálogo formal que permitió aclarar mejor ciertos aspectos considerados en el cuestionario.

Este diálogo se desarrolló en un ambiente cordial, en el cual el entrevistado brindó toda la apertura para la obtención de la información. No se empleó para el efecto ningún equipo audiovisual. Cabe recalcar que para disponer de los documentos e instrumentos de gestión y planificación se contó con la colaboración de la Universidad Técnica Particular de Loja, las impresiones adicionales a costo del investigador.

El trabajo de campo se lo realizó en el establecimiento educativo del Colegio Técnico “12 de Diciembre” de la ciudad de Celica, el mismo que funciona con régimen de costa, definido como colegio mixto y cuenta con la participación activa de todos sus directivos.

#### 4.2.1 De los directivos

**Tabla 6**  
**Forma de organización de los equipos de trabajo en el**  
**Colegio Técnico “12 de diciembre”**

<b>Forma de Organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre</b>	0	0
<b>b. Coordinadores de área.</b>	3	60
<b>c. Por grupos de trabajo</b>	0	0
<b>d. Trabajan individualmente</b>	2	40
<b>e. No contestan</b>	0	0

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

De acuerdo a la muestra de investigación el 60% de los encuestados indicaron que prefieren que los coordinadores de área sean quienes organicen las tareas, mientras que el 40% opinan que prefieren hacerlo trabajando individualmente. De acuerdo al análisis los coordinadores de áreas son los que se reúnen continuamente con la finalidad de organizar las mismas y ver sus resultados, y es la forma más aceptada que viene arrojando resultados positivos a los educadores del colegio. Otras técnicas como el trabajo individual tienen baja acogida.

**Tabla 7**  
**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización del Colegio Técnico “12 de Diciembre”**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	60
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	1	20
e. No contestan	0	0

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Como se puede observar existe una división de criterios referente a los aspectos que se deben tomar en cuenta para medir el tamaño de organización de la institución se manifiesta lo siguiente: El 20% de los directivos dicen que son el número de miembros de la institución, el 60% manifiesta que son los resultados obtenidos en la institución y el 20% restante otros. Con estos porcentajes, concluimos que ante todo, los resultados son imprescindibles para una buena organización.

**Tabla 8**  
**Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	20
b. No	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

El 80% de los miembros de la institución manifiesta que no es de vital importancia tomar en cuenta las tareas del personal y el manual de normas que rige para el efecto y el 20% manifiesta que si. De no tomarse en cuenta estos aspectos, la eficiencia y eficacia con la que se trabaje no se podría asegurar. Las tareas de los miembros de la Institución se hallan detalladas en un instrumento institucional, en este caso el Reglamento Interno y el Código de Convivencia. Por tanto, la labor institucional se guía mediante los lineamientos estipulados en estos instrumentos.

**Tabla 9**

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	0	0
Rector	4	80
Consejo Directivo	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Existen criterios divididos entre los directivos encuestados para tomar las decisiones en el interior del plantel, por un lado el 80% manifiesta que depende de la Rectora y el 20% dice que lo hace el H. Consejo Directivo, considerando que es el organismo máximo de gobierno de la Institución; siendo de vital importancia el entendimiento entre las personas para tomar una decisión que beneficie a la institución y a la comunidad educativa. Se evidencia la falta de consenso y claridad en cuanto al liderazgo institucional.

**Tabla 10**

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60
b. No	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Para tomar decisiones la mayoría, es decir, el 60% manifiesta que existe un análisis previo antes de tomar una decisión y el 40% restante manifiesta que no se dialoga antes de tomar una decisión. Por tanto, es importante que se persuada a ese 40% a trabajar con diálogo para lograr decisiones más coherentes.

**Tabla 11**  
**La administración y liderazgo del centro educativo, y los aspectos que promueve**

Se promueve		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Excelencia académica	3	60	2	40	-	-
<b>b</b>	Desarrollo profesional de los docentes	2	40	2	40	1	20
<b>c</b>	La capacitación continua de los docentes	2	40	2	40	1	20
<b>d</b>	Trabajo en equipo	2	40	3	60	-	-
<b>e</b>	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	1	20	1	20
<b>f</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80	1	20	-	-
<b>g</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	4	80	1	20

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Se evidencia una acentuada división de criterios respecto a las consideraciones relacionadas con la administración y liderazgo en el Instituto. Se hace un análisis de estos parámetros:

De acuerdo a la tabla estadística nos demuestra que en el centro educativo investigado Colegio Técnico “12 de Diciembre” se promueve especialmente la excelencia académica continuamente en un 60%, el desarrollo profesional de los docentes en un 40% siempre e igual que a veces, la capacitación continua de los docentes en forma permanente el 40% siempre obteniendo el mismo porcentaje la alternativa a veces, el trabajo en equipo en un 60%, la vivencia de valores permanentes el 60%, quiere decir que se practica los valores en la

institución. La participación de los padres de familia de la institución es excelente y equivale al 80%. Finalmente la delegación de la autoridad se la aplica en el colegio para tomar decisiones a veces en un 80% y nunca un 20%.

**Tabla 12**

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Se promueve		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Son innatas	5	100	-	-	-	-
<b>b</b>	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	60	1	20	1	20
<b>c</b>	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	2	40	-	-
<b>d</b>	Se desarrollan con estudios en gerencia	-	-	3	60	2	40
<b>e</b>	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60	1	20	1	20

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Respecto a la forma de adquirir las habilidades de liderazgo se denota también la división de criterios. Sobre las habilidades que tiene un directivo para dirigir la institución el ciento por ciento manifiesta que son innatas, el 60% piensan que se logran estudiando siempre, 60% siempre creen que se logra a partir de la experiencia, el 60% a veces se desarrollan con estudios en gerencia y el 60% siempre, que se la adquiere con la capacitación continua combinando la teoría, la práctica y la reflexión. Es decir, los integrantes del plantel, tienen apreciaciones distintas, pero siempre creen que se necesario que el directivo tenga habilidades para dirigir.

**Tabla 13**  
**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la**  
**Institución Educativa**

Se promueve		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	60	2	40	-	-
<b>b</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.	-	-	1	20	4	80
<b>c</b>	La mejora de los mecanismos de control.	5	100	-	-	-	-
<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100	-	-	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Como se observa en los resultados de la Tabla 13, para mejorar el desempeño y progreso del Colegio Técnico “12 de Diciembre” se dice que el 60% siempre están usando los resultados de la comunidad educativa y el 40% a veces para mejorar la actitud y la actividad docente, administrativa, de servicio a la que le corresponde a cada persona. La disminución del número de estudiantes no se da, gracias al aumento de la población estudiantil, lo que representa el ciento por ciento. Continuamente se está mejorando los organismos de control, lo está reflejado con el 100 por ciento y la existencia de ambientes cordiales de trabajo siempre está representada con el ciento por ciento.

**Tabla 14**  
**Organismos que integran la institución**

Se promueve		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	80	-	-	1	20
<b>b</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	80	-	-	1	20
<b>c</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	60	1	20	1	20
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	-	-	-	-
<b>e</b>	Otros (¿cuáles?) de producción	5	100	-	-	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

En el establecimiento educativo investigado, de acuerdo a la investigación realizada nos manifiestan que siempre tenemos los organismos de control (80%), de gestión (80%), de coordinación (60%), y técnico (100%), en otros que se refiere a la unidad de producción del colegio dirigida por un profesional en el área específica el ciento por ciento.

Como se puede observar mayoritariamente se da fe de la existencia y permanencia de estos organismos en el colegio. Se denota alguna discrepancia de criterios respecto a los organismos de dirección (20%) y de gestión (20%) donde se indica que no están presentes en el ámbito institucional, en el organismo de coordinación a veces (20%). Esta situación crea cierta confusión, porque se entiende que estos organismos requieren de una presencia permanente en la gestión institucional. Por ello, se presume que la mencionada respuesta no fue analizada con detenimiento o no fue comprendida por quienes respondieron con esta selección.

**Tabla 15**

**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Se promueve		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80	1	20	-	-
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60	2	40	-	-
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60	2	40	-	-
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	60	2	40	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Según los directivos investigados, el equipo educativo, didáctico o junta de profesores siempre se encarga de llevar a cabo la evaluación o el seguimiento

de los alumnos (80%), y la mejora del clima de convivencia del grupo, coordinar los conflictos, así como coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje (60%).

Por otro lado, se manifiesta la evaluación o el seguimiento (20%), y que sólo a veces se trata para mejorar el clima de convivencia, coordinadamente los conflictos del grupo y se propone su solución y se coordina las actividades de enseñanza (40%). No existe un consenso general sobre las funciones y responsabilidades del equipo educativo, didáctico o junta de profesores

**Tabla 16**  
**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Los departamentos se encargan de:		Si		No	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	-	-
<b>b</b>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	80	1	20
<b>c</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100	-	-
<b>d</b>	Mantener actualizada la metodología.	5	100	-	-
<b>e</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100	-	-
<b>f</b>	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	100	-	-
<b>g</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100	-	-
<b>h</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100	-	-
<b>i</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100	-	-
<b>j</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Mayoritariamente los directivos manifiestan que el Departamento Didáctico sí cumple con las funciones y responsabilidades asignadas. Los resultados se interpretan de la siguiente manera:

El 80% de ellos indican que el Departamento Didáctico se encarga de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. El 80% manifiesta que sí formulan propuestas al equipo directivo el 20% que no, los departamentos didácticos sí desarrollan en su totalidad la programación correspondiente lo que equivale al ciento por ciento.

De igual manera, el ciento por ciento manifiesta que en el Colegio se mantiene actualizada la metodología. El ciento por ciento que los departamentos promueven la investigación educativa y se promueven acciones para mejorar en cada uno de sus miembros, colaboran todos los miembros de orientación para conocer los problemas de aprendizaje de los estudiantes. En el literal g. todos están valorando la actividad y el desarrollo de la programación didáctica.

Los departamentos didácticos proponen propuestas al equipo directivo para el mejor desarrollo de las actividades en el colegio. Los departamentos didácticos si están elaborando la programación en cada una de las asignaturas y su respectivo control tanto a docentes como a estudiantes. Y finalmente cada departamento mantiene actualizada la metodología de trabajo en cada una de las áreas y las diferentes asignaturas.

**Tabla 17**  
**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

ACCIONES		Si		No	
		f	%	f	%
<b>a</b>	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.	5	100	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Como se evidencia, todos los directivos encuestados manifiestan que la gestión pedagógica en el Colegio Técnico “12 de Diciembre”, los diagnósticos y

soluciones se está realizando en forma permanente con la participación de directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades y ciudadanía de nuestro cantón con la finalidad de mejorar la calidad de la educación y la formación integral de las personas para que puedan desenvolverse cuando egresen del colegio en su vida privada

**Tabla 18**  
**Material de planificación educativa**

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN		SI		NO	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Reingeniería de procesos.	5	100	-	-
<b>b</b>	Plan estratégico.	5	100	-	-
<b>c</b>	Plan operativo anual.	5	100	-	-
<b>d</b>	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	100	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Todos los directivos coinciden en que la Institución sí cuenta con el POA y el PTI (Plan de Transformación Institucional) como instrumentos de gestión y planificación educativa con que cuenta el colegio, le sirven para realizar las actividades, tenemos que sí se hace todos los años una reingeniería lo que equivale al ciento por ciento.

Se tiene un plan estratégico previamente socializado, un plan operativo anual y el PTI para cumplir las actividades de acuerdo a los intereses de los estudiantes y la comunidad educativa, y la existencia de proyectos de capacitación en cada una de las áreas a nivel del colegio los mismos que concuerdan con los que exige el Ministerio de Educación.

## Resultados de la entrevista a directivos.

La entrevista se desarrolló en un ambiente de cordialidad, lo cual nos permitió recabar información valiosísima sobre los temas motivo de la presente investigación

**Matriz 2: Resultados de la entrevista a directivos**

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación es ponerse en contacto con otras personas para entablar diálogo consciente y relaciones positivas.</li> <li>▪ La información es un conjunto de conocimientos, saberes y experiencias que pueden ser transmitidos.</li> </ul>	5 5		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el reglamento interno se destacan algunas funciones de liderazgo</li> </ul>	2	• No existe un manual o reglamento orientado a tareas de liderazgo	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con transparencia, manteniendo el diálogo y</li> </ul>	5		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con transparencia, manteniendo el diálogo y</li> </ul>	5	3	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser democrático, tener valores y actuar en función de los fines educativos y en pro del cambio integral de las personas.</li> <li>• Poseer características y aptitudes que despierten el interés de los demás.</li> <li>• Actuar con firmeza y cumpliendo y haciendo cumplir las leyes.</li> <li>• Tener pasión por la enseñanza, generando ambientes positivos de aprendizaje. Estar actualizado y ser exitoso.</li> <li>• Persona con sólida formación en gerencia educativa.</li> </ul>	4 2 2 2 1	4	

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un liderazgo de transformación, ya que se busca el cambio para mejorar la calidad educativa.</li> <li>• En los directivos liderazgo de servicio.</li> <li>• Un liderazgo positivo.</li> </ul>	2 1 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco liderazgo, ya que se da más por afecto que por capacidades para liderar.</li> <li>• No está definido.</li> <li>• En la mayoría de docentes un liderazgo tradicional y muy vertical.</li> <li>• En los alumnos muy poco liderazgo para solicitar mejoras.</li> </ul>	1 1 2 1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores humanos, sociales y éticos como: justicia, tolerancia, honestidad, solidaridad, amistad, fortaleza, ternura, responsabilidad, respeto, equidad, sencillez, identidad, dignidad y libertad.</li> <li>• Educación basada en preceptos morales y en la fe católica y marista.</li> <li>• Formación integral en la que el alumno es el principal protagonista de su desarrollo.</li> <li>• Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.</li> </ul>	5 1 1 1	6	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores humanos, éticos y religiosos como: libertad, responsabilidad, solidaridad, amistad, perseverancia, respeto, honestidad, cooperación, dignidad, justicia.</li> </ul>	5		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen antivalores, se promueve una educación en valores.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso de algunos docentes con la misión y visión institucional. Se resisten al cambio.</li> <li>• Ciertas actitudes prepotentes e impositivas de algunos docentes.</li> <li>• Incoherencia, irrespeto, impuntualidad, falta de tolerancia y empatía.</li> <li>• En ciertos casos, autoridades que no consideran criterios</li> </ul>	2 1 2 1

En algunos aspectos consultados existen criterios divididos entre los directivos, como se muestra a continuación:

1. Respecto a la comunicación concuerdan en que se trata de un diálogo consciente, mientras que la información es un conocimiento o saberes que se pueden transmitir. No existen respuestas débiles.
2. Dos directivos manifiestan que algunas especificaciones sobre liderazgo se contemplan en el Reglamento Interno; los demás mencionan que no existe un documento institucional que contemple explícitamente los aspectos relacionados con este ámbito.
3. Todos los directivos concuerdan que en la solución de los conflictos actúan con transparencia, propiciando un ambiente de diálogo y consenso. Dos de ellos también indican la actuación con firmeza para hacer cumplir la normativa legal. No se registran respuestas débiles.
- 4.- Respecto a las características de un líder educativo, la mayoría opina que el líder debe ser democrático, que practique valores y que propenda la formación integral de las personas y trabajar por propósitos educativos. Además que tenga firmeza y una sólida formación en gerencia educativa. No se indican respuestas débiles.
5. Sobre el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, se tiene criterios divididos. Por un lado, se especifica un liderazgo positivo, de transformación y de servicio. Por otro lado, se menciona que no existe un liderazgo bien definido, que los docentes mantienen un liderazgo tradicional y vertical y que los alumnos no lo practican al momento de promover mejoras.
6. Respecto a los valores institucionales que busca desarrollar la Institución, todos coinciden en que se practican los valores humanos, éticos, morales,

sociales, donde se propende la formación integral del ser humano como centro del proceso educativo. No se mencionan respuestas débiles.

7. Sobre los valores que predominan entre profesores y alumnos, se menciona en consenso que se practican los valores humanos, éticos y religiosos. No se indican respuestas débiles.
  
8. Dos de los entrevistados mencionan que no existen antivalores en la práctica docente. Mientras que los demás directivos indican que sí se presentan antivalores en el hacer institucional como la falta de compromiso, ciertas actitudes prepotentes e impositivas, irresponsabilidad, intolerancia de docentes; así mismo se indica cierta indisciplina y actitudes inmorales por parte de alumnos, así como la falta de consenso por parte de las autoridades en la búsqueda de soluciones a los problemas institucionales.

#### 4.2.2 De los Profesores

**Tabla 19**  
**Resultados de la encuesta a docentes**

Los departamentos se encargan de:		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.	8	32	12	48	5	20
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	32	15	60	2	08
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, los representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	48	12	48	1	04
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	1	04	15	60	9	36
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	28	15	60	3	12
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	5	20	17	68	3	12
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	64	9	36	-	-
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12	13	52	9	36
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	12	15	60	7	28
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	04	15	60	9	36
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	08	13	52	10	40
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	44	12	48	2	08
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	16	16	64	5	20
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	4	16	15	60	6	24
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	24	17	68	2	08
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	32	13	52	4	16

Fuente: Investigación de Campo.  
Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Haciendo referencia a la encuesta aplicada a los docentes del Colegio Técnico “12 de Diciembre” se evidencia una diversidad de criterios respecto a los diferentes parámetros consultados, marcándose una tendencia a la segunda escala valorativa (A VECES) para la mayoría de los aspectos considerados. Se procede a analizar cada uno de los ítems estipulados en la tabla 32:

1. El 48% manifiestan que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.
2. Manifiestan el 60% dicen que a veces el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.
3. El 48% coinciden que siempre y a veces la gerencia educativa se promueve en los padres, los representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
4. El 60% a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.
5. Un 60% que a veces la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
6. El 68% que a veces el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.
7. Un 64% indican que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.
8. El 52% que a veces la resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
9. El 60% que a veces se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros,
10. Un 60% que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

11. El 52% admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Lo cual nos demuestra que hace falta la interacción tanto de las autoridades del plantel educativo como de sus maestros, personal administrativo, personal de servicio, alumnos y padres de familia, es decir el liderazgo de las Autoridades no está funcionando cabalmente.
12. El 48% a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.
13. El 64% dicen que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
14. El 60% opinan que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Únicamente 52% opinan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Lo cual nos demuestra que hace falta la interacción tanto de las autoridades del plantel educativo como de sus maestros, personal administrativo, personal de servicio, alumnos y padres de familia, es decir el liderazgo de las Autoridades no está funcionando cabalmente.
15. Un 60% de encuestados indican que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; un 50% señalan que estos espacios sólo se dan a veces, y un 25% opinan que nunca se da este tipo de actividades. Se denota una insuficiente planificación de actividades deportivas y socioculturales tendientes a la integración de la comunidad educativa.
16. Solamente un 52% de los investigados señalan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; El 35% restante indica que esto sólo sucede a veces. Se puede concluir que falta fortalecer la práctica de valores en la toma de decisiones.

Se requiere que estos aspectos se analicen con profundidad y se promueva un plan de mejoras tendiente al fortalecimiento de la gestión y liderazgo, así como las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa, para lograr así el compromiso y la participación democrática de todos en el mejoramiento institucional.

### 4.2.3 De los Estudiantes

**Tabla 20**  
**Resultados de la encuesta a estudiantes**

Los departamentos se encargan de:		SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes.	15	48.39	15	48.39	1	3.23
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	16	51.61	15	48.39	-	-
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	32.26	21	67.74	-	-
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	38.71	17	54.84	2	6.45
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	11	35.48	15	48.39	5	16.13
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	25.81	16	51.61	7	22.58
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	35.48	20	64.52	-	-
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	51.61	15	48.39	-	-
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	22.58	24	77.42	-	-
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	58.06	13	41.94	-	-
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	19	61.29	10	32.26	2	6.45
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	61.29	12	38.71	-	-
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	51.61	15	48.39	-	-
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	22	70.97	9	29.03	-	-

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Los resultados de la encuesta a los estudiantes de de Tercero Bachillerato se expresa una marcada división en cuanto a los criterios de respuesta a los diferentes parámetros consultados. El análisis se especifica a continuación:

1. El 48,39% coinciden diciendo que tanto siempre como a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes.
2. Opinan 51,61% que siempre las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.
3. El 67,74% indican que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
4. Dicen 54,84% rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
5. El 48,39% opinan que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.
6. El 51,61 opinan que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
7. Manifiestan 64,52% que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
8. El 51,61% manifiestan que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.
9. Consideran el 77,42% opinan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
10. Con el 58.06% indican en un cuarto al pregonero que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
11. El 61,29% manifiestan que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
12. A si mismo el 61,29% manifiestan que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
13. Dicen el 51,61% que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

14. Manifiestan el 70,97% que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Como se puede observar, los criterios son muy diversos, por lo que se requiere un análisis minucioso de los distintos planteamientos para poder definir alternativas de solución que permitan minimizar las dificultades evidenciadas por los alumnos a través de la presente encuesta.

#### 4.2.4 De los Padres de Familia.

**TABLA 21**  
**Resultados de la encuesta a los padres de familia**

La gestión de liderazgo parte:		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector de la Institución, mantiene una buena comunicación y relación con los padres de familia.	15	75	5	25	-	-
2	Dentro de la institución existe gestión administrativa y técnica por parte del Director/Rector.	15	75	5	25	-	-
3	La relación entre Directivos, maestros, padres de familia y alumnos dentro del establecimiento educativo es aceptable dentro de la comunidad educativa.	10	50	10	50	-	-
4	Los Directivos y Maestros desarrollan la capacidad física, intelectual creadora y crítica del estudiante.	14	70	6	30	-	-
5	El docente, más que nada es, un transmisor de cultura y conocimiento.	15	75	5	25	-	-
6	El docente es sobre todo un facilitador del aprendizaje de los alumnos.	15	75	5	25	-	-
7	Las características sociales de los alumnos representan un problema dentro del establecimiento educativo.	15	75	5	25	-	-
8	Las relaciones de padres, hijos y maestros, representan un problema dentro de la institución.	15	75	5	25	-	-
9	Existe interacción de forma profesional con directivos alumnos y familiares.	14	70	6	30	-	-
10	Puntualmente cumple con las actividades asignadas como Director/Rector.	12	60	8	40	-	-

Fuente: Investigación de Campo.  
Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

Los padres de familia responden mayoritariamente con tendencia a la primera escala valorativa (SIEMPRE). Sin embargo, para constatar el grado de aceptabilidad de cada parámetro, se analiza pormenorizadamente cada uno de ellos:

1. De acuerdo al trabajo de campo de investigación se dice que el 75% el Director/Rector de la Institución, a veces mantiene una buena comunicación y relación con los padres de familia.
2. El 75% a veces el Director/Rector de la Institución, mantiene una buena comunicación y relación con los padres de familia.
3. Coinciden el 50% manifestando que siempre y a veces la relación entre Directivos, maestros, padres de familia y alumnos dentro del establecimiento educativo es aceptable dentro de la comunidad educativa.
4. Siempre el 70% los Directivos y Maestros desarrollan la capacidad física, intelectual creadora y crítica del estudiante.
5. Afirman el 75% siempre el docente, más que nada es, un transmisor de cultura y conocimiento.
6. Siempre el docente es sobre todo un facilitador del aprendizaje de los alumnos 75%.
7. Indican el 75% siempre las características sociales de los alumnos representan un problema dentro del establecimiento educativo.
8. El 75% siempre las relaciones de padres, hijos y maestros, representan un problema dentro de la institución.
9. Mayoritariamente el 70% siempre existe interacción de forma profesional con directivos alumnos y familiares.
10. Contestan el 60% siempre puntualmente cumple con las actividades asignadas como Director/Rector.

El criterio de los padres de familia es importantísimo al momento de definir alternativas de solución, por lo que será de gran ayuda este análisis para el planteamiento del plan de mejoras institucional.

#### 4.2.5 Matriz de Problemáticas

**Matriz de problemáticas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Falta de liderazgo profesional por parte de los Directivos de la institución.</b>	Subdesarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control.	Irrespeto a la estructura organizacional del plantel.
	No existe una coherente toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, jefatura del personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas	Bajo aporte en el trabajo académico y administrativo financiero.
	Desconocimiento de lo que acontece en el centro educativo, de lo cual no existe mediaciones en la negociación de los conflictos.	Toma de decisiones no compartidas.
<b>Desvalorización de la propia labor profesional, fuerte deterioro de la autoestima, incapacidad laboral manifiesta.</b>	Crisis de valores en el centro educativo.	Baja autoestima de los maestros.
	Escasa concientización de los padres de familia frente a la educación de sus hijos.	Baja autoestima en los alumnos y padres de familia.
	Despreocupación por parte del personal Directivo, de los problemas que afronta el sector docente que se educa en el establecimiento educativo.	Irrespeto entre estudiantes.
<b>No existe la elaboración y aplicación del Manual de Organización Educativa y el Código de Ética.</b>	El trabajo docente no es coordinado entre directivos y profesores.	Desacuerdos y discusiones entre maestros.
	Falta de autogestión por parte de Autoridades institucionales.	Poco apoyo por parte de las Autoridades locales y provinciales.
	No existe coordinación entre los Directivos y Padres de familia.	Poca colaboración por parte de los padres de familia.

Fuente: Investigación de Campo.  
Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.



# DISCUSIÓN

## 5. DISCUSIÓN

Hay algo en la gestión que la hace parecer fácil y que todos pensamos que podríamos desarrollar un mejor gestión que el Director/Rector del establecimiento educativo donde laboro. Pero la gestión no es algo fácil. Se espera que los directivos sean expertos en desarrollo productivo, tecnología, en finanzas, y otras cosas, y además deben se buenos en el desarrollo de estrategias, la persuasión y la negociación, tener visión, inteligencia pasión, ética, valor y tenacidad.

Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden por instinto que gestionar no consiste solamente una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas. Los directivos deben considerarse privilegiados porque su función de gestión es una actividad sumamente humana, que más allá de sus estudios nos interesa su forma de ser en relación con las personas.

Este trabajo se apoya en el análisis e interpretación de los instrumentos normativos y de planificación institucional, así como en los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas durante el proceso de investigación. Así mismo, se contrastó con ideas de autores reconocidos como máximos exponentes del liderazgo educativo y la gestión institucional.

Como es conocido, el liderazgo se va fortaleciendo cada vez más con las buenas prácticas que ayudan a mejorar los resultados de aprendizaje así como el logro de una gestión de calidad. Por ello, es importante que quienes estamos de una u otra forma vinculados con la labor educativa, asumamos el compromiso de investigar y desarrollar formas de ejercer el liderazgo de una manera cada vez más efectiva. El Colegio contempla en sus instrumentos de gestión y planificación institucional, aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, como:

- Se promueve la formación del personal docente y alumnos, así como la vinculación del Instituto con el medio externo, con el fin de diseñar proyectos educativos acordes con la realidad social.
- Se prioriza una oferta educativa orientada a la formación integral de la persona y que privilegia la consecución de valores como eje transversal del proceso educativo, promoviendo así una sociedad más justa, humana y solidaria.
- Se pretende una participación activa y permanente de los alumnos en el aula, guiándolos para que sean protagonistas de su propio desarrollo y del de los demás
- Las autoridades y directivos son líderes capacitados académica y administrativamente para asumir las responsabilidades de la gestión académica-institucional con creatividad, innovación y espíritu humanista.
- Se enfatiza la gestión directiva con el fin de conseguir la infraestructura educativa suficiente y actualizada, para lograr aprendizajes significativos y acorde a la realidad y a los avances tecnológicos

Se consideran como referentes estos planteamientos que concibe nuestro colegio su proceder institucional, que en la realidad no sucede como se desearía, conforme a lo evidenciado en la investigación y que se verá reflejado en el análisis desarrollado posteriormente.

Sobre la forma de gestión y liderazgo desarrollado en el Colegio, se procedió a recabar impresiones de los diversos miembros de la comunidad educativa, como se demuestra a continuación:

#### **Respecto a los directivos y jefes departamentales:**

- En la tabla 6 sobre la encuesta a Directivos sobre la forma de organización de los equipos de trabajo en centro educativo la mayor parte es decir el 60% de los encuestados nos dan a conocer que lo hacen los Coordinadores de Área.
- Como se puede observar en la Tabla 7, los directivos no están de acuerdo en algún parámetro o estándar que permita determinar el tamaño de la

organización, ya que el 60% de ellos mencionan que éste se mide por el número de miembros, mientras que el 40% indican que se realiza acuerdo a los resultados obtenidos en la institución.

- En la tabla 8 el 80% de los investigados manifiestan que no se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas para su desenvolvimiento en la labor educativa.
- En la tabla 9 el 80% de los encuestados manifiestan que el clima de respeto y toma de decisiones son tomados en cuenta por parte de la Rectora.
- En la tabla 10 El 60% manifiestan que para resolver conflictos internos que se dan dentro del establecimiento educativo, siempre interviene una delegación encargada de ello.
- En la tabla 11 Sobre que promueve la administración y liderazgo del centro académico investigado, el 80% de los encuestados manifiestan que la participación de los padres de familia en las actividades, que esto lo hacen siempre, es decir en lo referente a la participación con los docentes ya sea individualmente o grupo su trabajo es rara vez.
- En la tabla 12 El 100% de los encuestados manifiesta que las habilidades de liderazgo que se aplican dentro de la institución siempre son innatas, lo cual da a entender que no existe un eficiente liderazgo.
- En la tabla 13 El 100% de los encuestados manifiestan que para adquirir un mejor desempeño y progreso dentro de la institución se necesita: Una mejora de los mecanismos de control. Se necesita una existencia de ambientes cordiales de trabajo.
- En la tabla 14 Los organismos que integran la institución son Los diferentes departamentos administrativos, técnicos, pedagógicos y de producción.
- En la tabla 15 El 80% de los encuestados dicen que la principal actividad educativa que tienen los maestros es llevar un seguimiento global a sus alumnos, para de aquí sacar conclusiones si su trabajo es eficiente o falla en algo y buscar las mejores maneras y medios para superar los diferentes obstáculos que se les presente.

De lo anteriormente analizado se concluye diciendo que Un buen líder se hace. Sus cualidades primordiales han de ser la sabiduría, que hoy nunca

llega a ser completa, ya que debido a los cambios tecnológicos constantes, los conocimientos nunca son suficientes.

A un buen líder tampoco le puede faltar entusiasmo, sobretodo en el ámbito público, en el que los reconocimientos por parte de la sociedad son mínimos, en cambio, las quejas son constantes. Por último, para que un líder esté completo necesita disciplina, para poder trabajar correctamente, ya que de su trabajo dependerá mucha gente.

- En la tabla 16 Los directivos encuestados manifiestan al 100% el trabajo de los departamentos didácticos existentes en el establecimiento educativo es eficiente, ya que ellos se encargan tanto de la programación didáctica, elaboración de proyectos, actualización de metodologías, canalizar los problemas a través del Departamento de Orientación, etc., es decir sus acciones son positivas.
- En la tabla 17 El 100% opinan que existe una buena gestión pedagógica dentro del establecimiento educativo lo cual beneficia tanto a la parte interna de colegio como a la comunidad donde se encuentra la institución. Ya que los logros o desafíos benefician o afectan a la sociedad en general.
- En la tabla 18 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan que este establecimiento educativo cuenta con el material necesario y suficiente para la planificación educativa. No sin dejar de lado que lo único que hace falta es el Manual de Organización y El Código de Ética.

### **Respecto a los docentes**

- En la tabla 19 tenemos la encuesta realizada a los docentes la misma que nos da conocer que el 48% dicen que a veces el rol de ellos se define como personas que poseen actitudes y habilidades para enfrentar los retos existentes dentro del establecimiento educativo.
- El 60% a veces piensan que el liderazgo que existe en la institución esta ligado a la búsqueda de innovación y transformación escolar.
- El 48% coinciden manifestando que siempre y a veces la gerencia educativa es promovida en los padres, representantes y comunidad en general con miras a ofrecer un buen ambiente de aprendizaje a sus hijos.

- El 60% opinan que los directivos y el personal docente a veces promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de materializar metas del centro educativo, integrando a los alumnos, padres de familia y comunidad en general.
- El 60% opinan que a veces existe resistencia e inconvenientes con los padres de familia cuando los maestros intentan emplear nuevos métodos de enseñanza.
- El 68% opinan que a veces trabajan en equipo con al finalidad de emplear nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- El 64% opinan que siempre dentro de la enseñanza aprendizaje en eje transversal están inmersos los valores que permiten una formación integral de los alumnos.
- El 52% dan a conocer que a veces cuando el Rector del centro educativo investigado, intenta aplicar nuevos métodos de trabajo existe resistencia e inconvenientes por parte algunos docentes.
- El 60% de los docentes encuestados manifiestan que a veces se sienten poco integrados dentro del establecimiento educativo, especialmente entre sus compañeros, yo creo que será quizá por falta de confianza o compañerismo.
- Haciendo referencia a las relaciones que mantenemos los docentes con la Rectora del centro educativo un 60% opinan que a veces existe buenas relaciones, es necesario señalar que no existen buenas relaciones.
- La labor que aportan las autoridades del centro educativo en un 52% a veces es admirado por los docentes de la institución.
- En lo referente a si se siente comprometido con las decisiones de las autoridades el 48% manifiestan que a veces.
- El 64% manifiestan que a veces la Rectora del establecimiento educativo mantienen gestión académica, como también sobre la gestión administrativa financiera el 60% de los encuestados opinan que a veces el Rector lo hace.
- El 68% de los profesores encuestados manifiestan que a veces existe actividades de integración tanto socioculturales, deportivas, académicas entre maestros, alumnos y padres de familia.

- El 52% de los maestros manifiestan que a veces las actividades de los directivos y maestros están revestidas de valores éticos y morales.

### **Respecto a los estudiantes.**

- En la tabla 20, El 48.39% coinciden manifestando que el Rector siempre respeta las opiniones de los maestros y estudiantes
- Un 48,39% opinan que a veces las autoridades del plantel para resolver un problema no escuchan a ellos como la parte medular de la institución
- El 67,74% que la actividad escolar es respaldada con las tareas cotidianas
- El 54,84% dicen que a veces rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases
- El 48,39% dicen que a veces los maestros esperan que los alumnos hagan al mismo tiempo el mismo trabajo de una manera similar
- El 51,61% dicen que los docentes a veces para iniciar sus clases lo hacen con frases o actividades de motivación.
- El 64,52% a veces dicen los alumnos el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, Esto indica que el docente practica su labor académica sin consideraciones de creatividad, flexibilidad e innovación.
- El 48,39% dicen que a veces los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación e interrelación con los docentes.
- El 77,42% dicen que a veces los maestros poca importancia les dan a los problemas que se presenta entre alumnos.
- El 58,06% dicen que los maestros siempre les dan la oportunidad para que expresen sus opiniones o manera de pensar.
- El 61,29% opinan que siempre el maestro es quien decide que se hace en la clase, es los alumnos son vistos como entes no activos
- Así mismo el 61,29% dice que siempre dentro de clases se trabaja en equipo en grupos con instrucciones claras por parte del docente, el trabajo en equipo fomenta la participación crítica, la discusión, la creatividad y las decisiones en consenso, y que por lo tanto debe ser considerado como parte primordial de la labor diaria en el aula de clase

- El 51,61% los docentes se sienten comprometidos siempre con la gestión y liderazgo educativo
- El 70,97% dicen que la ética y valores se enseñanza siempre con el ejemplo. Esto nos lleva a la conclusión de que los alumnos requieren del docente una actitud y comportamiento ejemplar, de quien esperan se constituya un modelo de profesional y persona a seguir en su formación integral.

Los estudiantes encuestados manifiestan como positivo:

El Rector sí considera sus opiniones y la de los docentes. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Se aplica métodos de enseñanza innovadores y participativos en el aula. Los docentes promueven un trabajo en equipo con su participación y orientación. En última instancia es el profesor quien decide qué hacer en clase. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo

### **Respecto a los padres de familia,**

Los resultados de las impresiones obtenidas a los padres de familia, se destacan en la Tabla 21. A continuación se realiza la discusión de estas apreciaciones.

Los padres de familia tienen criterios divididos respecto a si la Institución cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral. De igual forma, el 60% de padres de familia considera que la Institución cuenta con el personal docente y administrativo capacitado para brindar una enseñanza de calidad.

En los resultados de las entrevistas observados en la Matriz 2, los directivos concuerdan que la comunicación es un diálogo consciente, fluido en pos de solucionar los problemas institucionales. Por tanto, sí se propende un ambiente de comunicabilidad, es decir.

La comunicabilidad es el estado ideal que facilita un ambiente de integración y de consenso entre todos los miembros de la comunidad educativa, para promulgar en equipo soluciones a los múltiples problemas que aquejan a la Institución.

Conforme se observa en esta misma Matriz, respecto a los valores institucionales que se busca desarrollar, todos coinciden en que se practican los valores humanos, éticos, morales, sociales, donde se propende la formación integral del ser humano como centro del proceso educativo.

Algunos directivos manifiestan que se dan algunos antivalores como cierta irresponsabilidad y prepotencia de algunos docentes, alguna indisciplina de alumnos y falta de compromiso de los padres de familia.

El 100% expresan respuestas positivas con respecto a la gestión educativa que se imparte dentro del Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre”, manifestando que lo único que falta es la elaboración y aplicación del Manual o Reglamento de Liderazgo, en el que se orientaran y apoyaran las Autoridades educativas para su labor educativa.

La conclusión más importante de estas entrevistas es el hecho de que los cuatro directivos afirman que hoy en día los líderes son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

El problema erradica en el hecho de que no existen suficientes incentivos que los motiven. Su trabajo está no tan sólo poco recompensado sino también poco agradecido por lo que los líderes no se sienten lo suficiente motivados para actuar. La sociedad, cada vez más materialista y con ansias de poder, idealiza la imagen del líder hasta un punto inalcanzable para los propios directivos, que se sienten presionados por sus obligaciones y por todo lo que de ellos se espera.

Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la

Misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

Es nuestra responsabilidad como educadores (docentes y padres de familia), propender una orientación plena para el cultivo de valores de nuestros educandos, promocionándolos como personas íntegras, carentes de disvalores y por tanto, útiles a la sociedad.

En síntesis, de la investigación realizada a padres de familia, se prioriza los siguientes aspectos:

- Existen criterios divididos respecto a si la Institución cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.
- No existe una constante comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.
- La educación en el Colegio es poco exigente y rigurosa.
- La Institución fomenta la práctica de valores en el proceso educativo.
- El Rector pocas veces toma en cuenta las opiniones de padres de familia tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.
- Los padres de familia sí promueven en su contexto familiar la práctica de valores que favorecen la formación integral de los alumnos.

Los resultados de esta investigación evidencian una realidad institucional que requiere una reflexión profunda y crítica por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, de tal forma que asumamos el compromiso inquebrantable de forjar por una Institución más fortalecida, donde las decisiones se basen en consensos y compromisos de participación y cambio, sobre todo, un cambio de actitud frente a los nuevos retos de la sociedad. Así mismo se propenda una gestión institucional que delegue autoridad, basada en un verdadero liderazgo y la práctica de valores en las decisiones, donde el ser humano sea el centro de atención del proceso educativo, y el alumno, el protagonista fundamental de su propio desarrollo, como ente crítico, creativo y competente.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

- a. La práctica de valores pocas veces predominan en las decisiones de directivos y docentes, lo que redundaría en una débil relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.
- b. Falta de profesionalización y capacitación continua así como de procesos de investigación educativa por parte de docentes y directivos
- c. Se enfatiza la falta de liderazgo y gestión de las autoridades, así como la insuficiente planificación de actividades socioculturales y deportivas tendientes a fortalecer la integración de todos los miembros de la comunidad educativa.
- d. No existe consenso en los directivos respecto a quien lidera la toma de decisiones y si éstas se desarrollan en un ambiente de participación.
- e. El liderazgo y la gestión educativa basada en valores promueve el desarrollo pedagógico y curricular, generando ambientes de confianza y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.
- f. La falta de apertura y comunicación constante entre autoridades, docentes y padres de familia para tratar el avance académico de los estudiantes y el desarrollo de proyectos para el mejoramiento educativo.

## 6.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda prestar atención prioritaria a la situación social, cultural y material de los educadores, y que las acciones sean pensadas desde la lógica de los componentes de dignificación, revalorización y reconocimientos de su aporte en la institución educativa.
- b. Elaborar el Manual de Organización y el Código de Ética, que lleguen a constituirse como principales fuentes de guía en el trabajo organizativo de una manera lógica que este revestido de principios morales hacia los componentes de la institución educativa investigada.
- c. Que exista un cambio radical en las condiciones materiales de la labor docente, para que de esta manera se de un lugar a una nueva manera de entender y organizar la enseñanza y el aprendizaje.
- d. Empezar un proyecto de capacitación a docentes y directivos, en temas relacionados con gestión y liderazgo, nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza.
- e. Organizar y emprender en propuestas de mejora con libertad, para ofertar una enseñanza de calidad fortaleciendo la calidad de gestión y liderazgo en valores para la institución.



# PROPUESTA DE MEJORA

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la Propuesta:**

Manual estratégico para optimizar el uso del código de ética dirigido a directivos, docentes, comité de padres de familia y representantes estudiantes del Colegio Técnico “12 de Diciembre” del cantón Celica provincia de Loja.

### **7.2 Justificación**

El diseño del Manual Estratégico para optimizar el uso de un Código de Ética está centrado en lo normativo y lo fáctico. Lo normativo está dado por las normas o reglas de acción e imperativos que expresan lo que debe ser. Lo fáctico esta conformado por los actos humanos que se dan efectivamente, es decir, que son en forma real y concreta, por ejemplo el acto la acción de respetar a nuestros padres. Igualmente consta de La sanción moral que consiste en aprobación o desaprobación, recompensa o castigo que merece el incumplimiento o la violación del deber.

Muchas veces se le reclama a la ética unos resultados medibles y cuantificables en el corto plazo. Sin embargo, esto generalmente no es posible porque la persona se perfecciona con los años y a través de sus acciones. Por tanto, el comportamiento ético, por su propia definición, tiene que huir de las fórmulas instantáneas, de las apariciones súbitas, de las acciones aisladas e inconexas.

La propuesta del Manual es un instrumento normativo que orienta las buenas conductas de comportamientos éticos, morales y costumbres de los miembros de la organización educativa, considerando su ámbito personal, profesional y social los cuales deben mantener una postura de responsabilidad de trabajo para asegurar la calidad y la confianza de los servicios de justicia y equidad frente a sus compañeros. Así como la ética se hace vida en las virtudes de las personas, del mismo modo, un Manual de uso de un Código de conducta debe traducirse en el estilo moral de todos los que se relacionan con él.

Mediante éste documento, la ética que es una e indivisible como es la verdad sobre el hombre se concreta en el ejercicio libre y responsable del obrar humano dentro de las organizaciones, abriendo cauces para el crecimiento en las virtudes. Si la propuesta logra este objetivo, habrá hecho frente a su único desafío.

En ética, el término sanción es comúnmente asociado con pena, correctivo y prohibición, por un lado; Y, por otro, aprobación, autorización, beneplácito, permiso y adhesión.

En este sentido, con la propuesta del Manual se estaría construyendo una cultura escolar que facilita la reflexión permanente sobre las actuaciones individuales correspondientes a sus deberes y derechos tanto dentro como fuera de la institución. De esta manera, el Manual pasa a ser un instrumento Estratégico para el rescate de la praxis ética-moral entre los miembros de la institución.

Está dirigida la propuesta a promover espacios de capacitación de directivos, docentes, estudiantes y comité de padres de familia, en temas relacionadas con liderazgo y valores en la gestión educativa, lo que permitirá fortalecer las iniciativas y capacidades de desempeño de los actores educativos, en procura de promover ambientes cordiales de trabajo, así como una mejor gestión administrativa, académica.

### **1. Objetivos de la propuesta**

- Promover la aplicación del Manual del Código de Ética para prevenir o minimizar situaciones de riesgo para la institución, antes que éstos alcancen ambientes externos.
  
- Optimizar la confianza de los integrantes de la institución con la práctica del Código de Ética, para generar mayor confianza y certeza en sus actos respaldados por la transparencia y los valores en los que profesa la organización.

- Mejorar la imagen corporativa ante la sociedad con la existencia de un Manual práctico y razonable, bien fundamentado y coherente, que garantice legitimidad y permita resaltar el respeto y lealtad de sus integrantes y frente a la comunidad
  
- Fortalecer la práctica de valores en las decisiones y la formación de líderes educativos a través del trabajo y el desempeño académico y una gestión participativa con toda la comunidad educativa.

## 2. Actividades

La presente propuesta estará a cargo del maestrante que desarrolla el presente proyecto. Se pondrá en marcha durante el Primer Quimestre del Período Lectivo 2013-2014, en las horas extracurriculares que no interrumpa las actividades de labores docentes normales de los docentes y más involucrados.

### **Glosario.....3**

**Código de Ética:** Fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización.

**Ética:** Es considerada una ciencia normativa ya que se ocupa de las normas de la conducta humana distinguiéndose así de las ciencias formales y empíricas.

**Manual:** Hace referencia a aquello que se realiza o produce con las propias manos.

**Manual Estratégico:** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o más de ellas.

**Norma:** es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**Información, sensibilización y motivación.**

La mejora incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que propongo es que los directivos, personal docente, alumnos, padres de familia comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso:

Información sobre:

- Los principios que se orientará la gestión
- Los detalles del proceso diseñado para ser implantado en la institución.
- Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos.
- Motivación para cambiar aptitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la Calidad.

#### **Identificar el potencial de mejora.-**

Ahora se trata de encontrar el campo concreto de aplicación de la Mejora. Frente a esta realidad se pueden adoptar dos posturas: ignorarla, pero sabiendo de que no por ello deja de existir, o dotarse de las herramientas analíticas para su identificación, lo que pasa por aceptar internamente la crítica constructiva.

#### **Medición de la satisfacción de los clientes.-**

Otro campo de aplicación de la Propuesta se sitúa en el exterior de la institución, en la satisfacción o insatisfacción percibida por los medios sociales y productivos.

La percepción de la satisfacción de su auténtica necesidad condiciona su fidelidad. Esta es la razón por la que nos interesa conocerla para detectar la insatisfacción existente y, de nuevo, al verlo positivamente, poder convertirla en oportunidades de mejora.

**Diagnóstico interno.-**

La optimización de los potenciales de mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo del personal. La pregunta es:

¿Se dan las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso de Mejora?

A ella se responde con la realización de tres autos diagnósticos.

- Estilo de dirección y liderazgo.
- Cultura Institucional
- Barreras a la participación

**Compromiso de la dirección.-**

En este momento del proceso, la dirección dispone de Informes del auto diagnósticos realizados sobre la posibilidad de que las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas mediante mecanismos de gestión participativa.

Al momento de darse las condiciones se reafirmará el compromiso de la institución con la Calidad a través de la elaboración y divulgación de las Políticas de Calidad y Recursos Humanos correspondientes.

**Disposiciones Generales****De los Deberes en General del Docente**

En esta disposición se consideraran las obligaciones que tiene el docente tanto en su vida pública como privada, ya que ambas son reflejos de ejemplo desde el momento en que se toma la decisión de cursar la Carrera de Educación. Igualmente el profesional debe estar consiente de que su labor es de servicio público y no de carácter lucrativo, dando cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República demás Leyes.

### **De los Deberes Institucionales del Docente**

Esta práctica hace referencia al cumplimiento de valores que se establezcan dentro de la Institución como: Compromiso, Respeto, Tolerancia, Honestidad, Parcialidad, Sentido de Pertenencia y la Justicia que son los más débiles en estos momentos; ya que se han convertido en praxis negativas dentro de las instituciones educativas. El cumplimiento del ser con el deber ser garantiza el éxito del cumplimiento de actividades planificadas por la organización en busca de lograr sus objetivos comunes.

### **De los Deberes del Docente frente a la Comunidad**

En este aspecto se pretende que los miembros de la organización se integren con más fuerza y ahínco en las relaciones y encuentro con los miembros de la comunidad. El docente debe entender que la comunidad es vital para el funcionamiento de su organización, son el principal motor que da vida y aporta soluciones a tantos problemas que se encuentran en las escuelas. Esto implica que los deberes a cumplir deben basarse principalmente en: desenvolverse como orientador, formador, líder, luchador, optimista, emprendedor, disciplinado, modelo, innovador, justo, parcial entre otros.

### **De los Deberes del Docente como Formador.**

La acción pedagógica debe centrarse en el fomento de: participación, reflexión, crítica, formación integral, planificar, fomentar los valores en todo momento, aplicar diferentes estrategias en el desarrollo de su proyecto, ser dinámico, proyectar el trabajo en equipo y cooperación, aplicar la igualdad de condiciones, ser líder, fomentar en los estudiantes su capacidad para la solución de problemas familiares y comunitarios, entre otros.

### **De las Normas Disciplinarias**

Corresponde a las faltas de éticas cometidas ya sea por ignorancia, negligencia, Imperia o mala fe, debidamente comprobadas serán objeto de sanciones administrativas, establecidas en el Código de Ética y las Leyes Correspondientes. En este apartado se debe aclarar que las sanciones incluyen a todo el personal sin distinción de función laboral.

### **Disposiciones Finales**

Es importante la actualización del Código de Ética cuando sea necesario, debido a las transformaciones que se vive a diario y sobretodo los cambios que sufre el Sistema Educativo Ecuatoriano. Igualmente el Código entrará en vigencia a partir del momento en que sea registrado en un Registro Civil en la instancia superior correspondiente para darle soporte legal.

### **De los Derechos**

El profesional está amparado bajo una serie de Leyes y reglamentos de nuestro país que norman sus derechos, LOEI, Ley Orgánica de educación Intercultural. Reglamento a la Ley General de Educación Intercultural. LOSEP. Ley Orgánica de Servicio Público. En cuanto a los derechos institucionales y con sus estudiantes debe reglamentarse dentro del Código de Ética diseñado por los miembros de la organización.

### **Codificación**

Sistema que Representa: Sistema Educativo.- Subsistema que Representa: Subsistema de Educación General Básica y Bachillerato. Institución: Escuelas y Colegios, Centros Artesanales. Lugar: Colegio Técnico "12 de Diciembre", del cantón Celica provincia de Loja.

### **5.- Localización y cobertura espacial**

Está orientada la propuesta al personal directivo, docente, administrativo y representantes de padres de familia y estudiantes. La Institución está ubicada en el barrio confraternidad en el cantón Celica provincia de Loja, en la frontera Sur de la República del Ecuador

La dirección es. Calle colón S/N va a guachanamà. La zona de influencia es el cantón Puyango, el cantón Pindal por su cercanía. Mantiene una población estudiantil de 320 estudiantes que se educa en este Colegio.

**i. Población Objetivo**

La presente propuesta será aplicada en el Cantón Celica, parroquia del mismo nombre, provincia de Loja, en el Colegio Técnico “12 de Diciembre”. Los actores involucrados en este proceso serán los 5 Directivos, 25 maestros, 10 administrativos, 39 estudiantes tres por cada paralelo y 20 padres de familia.

Se realizará con la aceptación y visto bueno de la Dirección Provincial y de la Coordinación de Educación Zonal N° 7 de Loja, el Oro y Zamora. Así mismo si es necesario tomaremos en cuenta a algunas autoridades e instituciones de nuestro cantón y porque no tomar en cuenta a la comunidad en general.

**ii. Sostenibilidad de la Propuesta**

La presente propuesta se llevara a efecto con la ayuda y elaboración de los siguientes entes, tanto internos como externos:

- Intervendrá primeramente los directivos, personal docente, empleados administrativos, de servicio del Colegio Técnico “12 de Diciembre”, de la ciudad de Celica provincia de Loja.
- Se hará participe la actuación de los entes a educarse y de los padres de familia.
- La intervención de la comunidad será un factor importante porque serán ellos también quienes califiquen la mera actuación de los docentes tanto dentro del establecimiento educativo como fuera de él y sobre todo verán los resultados de los alumnos.
- Así mismo intervendrán los órganos institucionales, locales y provinciales porque existirá la autogestión con todos ellos.

El propósito fundamental del presente manual, es brindar orientación a los gerentes de las diferentes instituciones educativas en cuanto al uso de un Código de Ética que rige su plantel.

Es necesario que el Código de Ética sea visto y entendido como instrumento para orientar los actos humanos y para lograr la realización de cada sujeto, respondiendo a los intereses, fines, necesidades, aspiraciones, sentimientos y valores muy concretos, siendo el producto de una reflexión para la acción y no para la contemplación estática y mezquina.

Un Código de Ética es la expresión ideológica, sintética y solidaria de quién lo formula, no es una camisa de fuerza pues no ha sido hecho ni para desequilibrados ni para tontos, ha sido concebido para que el hombre bueno pueda serlo siempre.

**TABLA 22**  
**Sostenibilidad de la Propuesta**

<b>RECURSOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Humanos</b>	Autoridades y miembros Facilitadores externos.
<b>Tecnológicos</b>	Computador e impresora Video proyectores
<b>Materiales</b>	De oficina Didácticos
<b>Físicos</b>	Sala de Uso Múltiple (Técnicas). Sala de audiovisuales.
<b>Económicos</b>	1500,00 USD
<b>Organizacionales</b>	Documentos de gestión y planificación.

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

### **Normas de Procedimientos -Resultados**

- La aplicación de éste Manual dependerá de la existencia del Código de Ética Institucional, creado por todos los miembros de la organización y posteriormente registrado.

- Una vez que el Código sea registrado y entre en vigencia la organización podrá accezar al manual, el cual le permitirá orientarse sobre el uso de un Código de Ética considerando los correctivos dispuestos.
- El Código de Ética debe ser del conocimiento de todos y de todas las personas que forman parte de la institución. La intención es que cada quién conozca sus deberes y derechos, para que estén consientes y asuman responsabilidades de las consecuencias de sus acciones.
- El uso del manual le permitirá a la institución desarrollar un seguimiento y control de las acciones de su persona, así como también el de sus colaboradores.
- Igualmente el sincero uso del Manual, asegura el debido cumplimiento de las obligaciones de los integrantes de la organización, perfeccionando el verdadero rol del docente que necesita nuestra sociedad.

### iii. Presupuesto

**TABLA 23**  
**Presupuesto**

DESCRIPCION	APORTE INTERNO	APORTE EXTERNO
<b>Elaboración de los materiales impresos para la capacitación.</b>		\$ 500,00
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 300,00
<b>Honorarios de capacitación sobre el tema a impartirse.</b>		\$ 400,00
<b>Transporte</b>	\$ 100,00	
<b>Imprevistos</b>	\$ 200,00	
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 1200,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1500.00</b>	

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

## iv. Cronograma

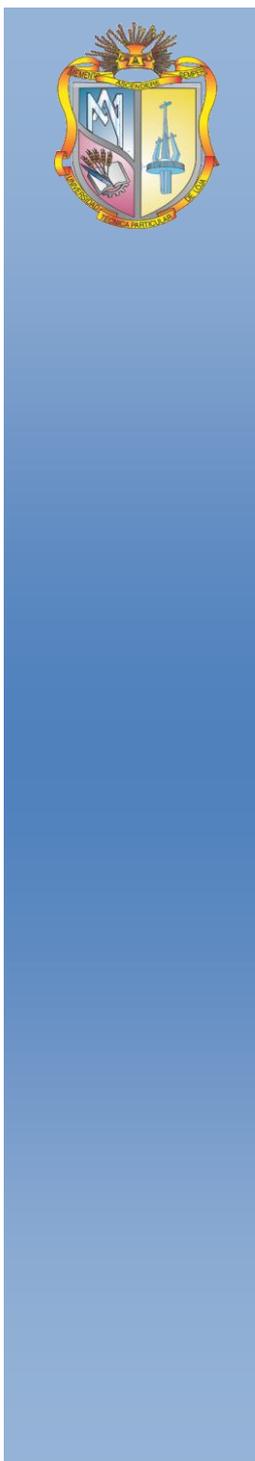
**TABLA 24**  
**Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES/TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección y delimitación del tema.		X	X																	
Elaboración y aprobación del proyecto.				X	X	X														
Recolección de Información y fase de planificación.					X	X														
Presentación del proyecto PROPUESTA						X	X													
Aprobación del proyecto PROPUESTA								X												
Ejecución del proyecto PROPUESTA												X	X	X	X					
Presentación y Corrección para informe.																X	X	X		
Entrega del Informe Final.																				X

Elaboración: Gonzalo Gudberto Coloma Pinos.

## v. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Nancy, Méndez Ricardo (2002).Calidad y productividad en la Docencia de la Educación Superior.
- Álvarez, Isaías y Carlos Topete (1997)"Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. Gestión y Estrategia ANUIES (2001). La educación superior en el siglo XXI. ANUIES.México.
- Programa Nacional de Educación 2010. Ecuador.
- Seibold, Jorge (2000) Equidad en la educación. La calidad integral en educación Revista Iberoamericana de Educación. Numero 23 Mayo-Agosto.
- White, Elena G. (1971) .Consejos para los Maestros. Publicaciones Interamericanas.E.U.
- Palabras Clave: Calidad educativa. Mejora Continua. Evaluación. Aplicación.
  - Internet. Juan Garza, <http://educacion.jalisco.gob.mx>
  - Gestión,[www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes\\_glosa\\_terminos.htm](http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm)
  - <http://www.marcadocente.cl/n5/articulos/35/35b.htm>
  - Nuria Otero Martínez [jmariohv@yahoo.es](mailto:jmariohv@yahoo.es)



# BIBLIOGRAFÍA

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Nancy, Méndez Ricardo (2002).Calidad y productividad en la Docencia de la Educación Superior.
- Álvarez, Isaías y Carlos Topete (1997)"Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. Gestión y Estrategia ANUIES (2001). La educación superior en el siglo XXI. ANUIES. México.
- ARROYO POMEDA, JULIAN Ahora la educación ética y cívica "Cuadernos de Pedagogía" Nro. 190, 1991. Pg. 12-14.
- Branden Nathaniel, "La autoestima en el trabajo". Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas. Paidós Plural, 1999.
- Branden Nathaniel, Los seis pilares de la autoestima, Brantam Books, 1995.
- COLL C: Psicología y currículo. Una aproximación psicopedagógica al currículo escolar. Barcelona. Lara.
- COPYRIGHT, "Desarrollo Psicológico Personal", Printed Colombia 2004
- Covey Stephen R, "El octavo Hábito", de la efectividad a la grandeza. Paidós, 2004
- CUETO, Alonso "Desarrollo Personal Social" Edit. Brasa Perú 1995
- DEWEY, JOHN. Experiencie et education. A. Colin. Paris. 1968.
- Ed Deusto Hay Louise, "Usted puede sanar su vida". Editorial Urano Pág.21 Año 1989
- Fischman David, "El camino del líder". Historias ancestrales y vivencias personales. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A. 2000.

- Fischman David, “El secreto de las siete semillas” El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A. 2005.
- GALLART, María Antonia (2000). Formación, pobreza y exclusión. Montevideo, Cinterfor.
- Goleman Daniel, “La inteligencia Emocional”. Editorial Javier Vergara Editor. Año 1995.
- IDALGO MATOS, Benigno “Metodología de Enseñanza Aprendizaje” Ed. INADEP, Perú 2002.
- Instructivo para la elaboración y presentación del Trabajo de Investigación. UTPL 2011.
- John Kotter. (2002) Harvard Business Review- Liderazgo.
- MANTILLA, Willian (2000): Educación y gerencia. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia.
- Palabras Clave: Calidad educativa. Mejora Continua. Evaluación. Aplicación.
- Programa Nacional de Educación 2010. Ecuador.
- “Responsabilidad”, C.Jara, J. Vilches, A. Troncoso, P. Gallardo, tesina “Mentoring” 2006.Seibold, Jorge (2000) Equidad en la educación. La calidad integral en educación Revista Iberoamericana de Educación. Numero 23 Mayo-Agosto.
- TITONE, Renzo. “Metodología Didáctica” Edit. Trilla, México 1982.
- TORKELSON, Gerald M. “Los Medios Auxiliares de la Enseñanza”, Edit. Centro Regional de Ayuda Técnica, México 1988.
- Trabajo presentado en la VIII Reunión del Grupo ADEME (Asociación para el Desarrollo y Mejora de la Escuela), celebrada en julio de 1995 en

Madrid. Publicado en A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED, 1997, pp. 25-46 (Bolívar (1997). Liderazgo, 1997).

- Uribe Mario, El liderazgo docente en la construcción de una cultura escolar de calidad. Revista PREALC , 2005
- VARIOS, Diccionario LNS. España 2011.
- WALLON, H., “La Evaluación Psicológica del Niño”. Ed. Grijalbo, México
- WHITE, Elena G. (1971) .Consejos para los Maestros. Publicaciones Interamericanas.E.U.
- WIMAN, Raymond “Material Didáctico” Ed. Trilla, México 1982.

### **Referencia web**

Juan Garza, <http://educacion.jalisco.gob.mx>

Gestión, [www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes\\_glosa\\_terminos.htm](http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm)

<http://www.marcadocente.cl/n5/articulos/35/35b.htm>

Nuria Otero Martínez [jmariohv@yahoo.es](mailto:jmariohv@yahoo.es) .



# APÉNDICES

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MODALIDAD A DISTANCIA**  
**NIVEL DE POSTGRADO**

**Anexo 1**  
**ENCUESTA PARA DIRECTIVOS**

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.

Estimados Compañeros (as) **DIRECTIVOS**. De la manera más comedida me dirijo a usted para solicitarle se digne en responder con sinceridad y honestidad las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo:  Masculino  Femenino  
 Edad:  20 a 30 años  46 a 50 años  
 31 a 35 años  51 a 55 años  
 36 a 40 años  56 a 60 años  
 41 a 45 años  61 a más años

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: _____	Cantón: _____	Sector: <input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural
------------------	---------------	--

**INSTRUCCIÓN.**

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

**1. Tipo de establecimiento:**

- Fiscal.  
 Fisco misional.  
 Municipal.  
 Particular laico.  
 Particular religioso.

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

- El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.  
 Coordinadores de área.  
 Por grupos de trabajo.  
 Trabajan individualmente.  
 Otros. Indique cuales \_\_\_\_\_

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

- El número de miembros en la institución.  
 Los resultados obtenidos en la institución.  
 El valor y tiempo empleados en la institución.  
 Otros. Indique cuales \_\_\_\_\_

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

- Si  
 No

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

- Director.  
 Rector.  
 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:**

	Siempre	A veces	Nunca
a Excelencia académica			
b El desarrollo profesional de los docentes			
c La capacitación continua de los docentes			
d Trabajo en equipo			
e Vivencia de valores institucionales y personales			

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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:**

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?**

Se promueve		Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

13. **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.**

- Sí  
 No

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

- Un reingeniería de procesos.  
 Plan estratégico.  
 Plan operativo Anual.  
 Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD A DISTANCIA  
NIVEL DE POSTGRADO**

**Anexo 2  
ENCUESTA PARA DOCENTES**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Estimados Compañeros (as) **DOCENTES**. De la manera más comedida me dirijo a usted para solicitarle se digne en responder con sinceridad y honestidad las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

**INSTRUCCIÓN.**

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:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo:  Masculino  Femenino

Edad: <input type="checkbox"/> 20 a 30 años	<input type="checkbox"/> 46 a 50 años
<input type="checkbox"/> 31 a 35 años	<input type="checkbox"/> 51 a 55 años
<input type="checkbox"/> 36 a 40 años	<input type="checkbox"/> 56 a 60 años
<input type="checkbox"/> 41 a 45 años	<input type="checkbox"/> 61 a más años

**Tipo de establecimiento:**

- Fiscal.  
 Fisco misional.  
 Municipal.  
 Particular laico.  
 Particular religioso.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Sector:  Urbano  Rural

**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 los 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 toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD A DISTANCIA  
NIVEL DE POSTGRADO**

**Anexo 3  
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**

La presente encuesta, ha sido diseñada confines de investigación.

Señor Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra.

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- b. Siempre
- c. A veces
- d. Nunca

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia:	Cantón:	Sector: <input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural
------------	---------	--

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- Fiscal.
- Fisco misional.
- Municipal.
- Particular laico.
- Particular religioso.

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )                      Edad: \_\_\_\_\_

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
17. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
18. Las autoridades hablan más que escucharlos problemas de los estudiantes.			
19. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
20. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
21. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
22. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
23. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
24. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
25. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
26. En las clases sedan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
27. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
28. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
29. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
30. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD A DISTANCIA  
NIVEL DE POSTGRADO**

---

**Anexo 4  
ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación.

Estimados Compañeros (as) **DIRECTIVOS**. De la manera mas comedida me dirijo a usted para solicitarle se digne en responder con sinceridad y honestidad las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**INSTRUCCIÓN.**

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

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

---

---

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

---

---

---

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado

---

---

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

---

---

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

---

---

---

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

---

---

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

---

---

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 5 FOTOGRAFÍAS



Vista principal del Colegio



Estudiantes de tercer año



Personal docente del Colegio



Padres de familia



Docentes, padres de familia colaborando en las encuestas



Maestrante realizando las encuestas a los directivos y docentes.