



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

‘Gestión de liderazgo y valores aplicada en el programa del Bachillerato Internacional y su incidencia en la calidad educativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” de Quito, en el año lectivo 2010 – 2011’

Tesis de grado

ESTUDIANTE:

Bolaños Cano, Omar Darío

DIRECTORA:

Herrera Sarmiento, Iris Grey Esperanza, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Master.

Iris Grey Esperanza Herrera Sarmiento

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES APLICADA EN EL PROGRAMA DEL BACHILLERATO INTERNACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO MUNICIPAL EXPERIMENTAL “SEBASTIÁN DE BENALCÁZAR” DE QUITO, EN EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011” realizado por el profesional en formación: Bolaños Cano Omar Darío, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

DIRECTORA DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Bolaños Cano Omar Darío declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. _____

Autor: Bolaños Cano Omar Darío

Cédula: 1711528644

DEDICATORIA

A Dios, que me ha dado la fortaleza y la sabiduría para entregar mi tiempo a esta investigación, fruto de esfuerzo personal y que hoy ha llegado al feliz término.

A mi esposa María del Carmen Rosero Velasteguí, cuya presencia junto a mi labor diaria ha representado una figura de fortaleza y apoyo constante.

A mi querida suegra Dra. María del Carmen Velasteguí Segovia, que con su inmensa bondad y cariño me ha apoyado en este largo transitar para conseguir este triunfo en mi vida.

A la Universidad Particular de Loja, que me dio la oportunidad de ser mejor cada día y ha sido sinónimo de eficacia y eficiencia en su gran labor como formadora de seres de excelencia y de la cual me siento orgullosamente parte de ella.

Omar Darío Bolaños Cano

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas e instituciones que debería agradecer por el apoyo constante en la realización de Proyecto de Tesis, pero a lo largo de mi transitar como ser humano existe unos seres maravillosos que en particular me han dejado la herencia de los valores y la tenacidad, quiero referirme, a mis padres, Edgar Bolaños y María Cano, así como a mi hermano Edgar Bolaños Cano, que con su cariño inmenso me han enseñado que el trabajo constante, la claridad de las ideas y la meta bien definida son los puntales para llegar al éxito, que con su amor y sin ningún interés han vivido junto a mi diferentes momentos: risas, cansancio, caídas, esfuerzo, triunfo y finalmente la satisfacción personal del trabajo cumplido, quienes me han apoyado siempre, sus manos llenas de sabiduría han logrado guiarme por los senderos del bien, siendo una pieza clave en mi desarrollo profesional, eso nunca olvidaré.

A mi Directora Esperanza Herrera Sarmiento, quien con su esmero y dedicación en la educación, me ha guiado y motivado para realizar el Proyecto, por su apoyo, comprensión y entrega a una labor tan loable y digna de admiración el de ser maestra.

Al Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, que me permitió investigar, gestionar y proponer alternativas de mejoramiento de la Calidad, con un patrón singular como son los valores y el liderazgo, “Casa del Saber” en la cual se forman los mejores bachilleres.

Y a todos aquellos que he omitido y han aportado en la realización del Proyecto de Tesis.

Omar Bolaños Cano.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

Certificación.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 La Gestión Educativa.....	6
2.1.1 Conceptos de Gestión Educativa.....	6
2.1.2 Importancia de la Gestión de Procesos.....	11
2.1.3 Tipos de Gestión.....	11
2.2 Liderazgo Educativo.....	12
2.2.1 Conceptos.....	12
2.2.2 Tipos de líderes y sus características.....	15
2.3 Diferencias entre directivo y líder.....	17
2.4 Los valores y la educación.....	20
2.5 Base legal- jurídica para la investigación y aplicación en la Tesis.....	23
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Participantes.....	28
3.1.1 Personal directivo por género y edad (3).....	29
3.1.2 Personal Docente por género y edad (14).....	29
3.1.3 Personal Administrativo y de Servicios (1).....	30
3.1.4 Población estudiantil por año de bachillerato, edad, género.(80).....	30
3.1.5 Representantes de los estudiantes por equidad de género (70).....	31

3.2 Materiales e instrumentos de Investigación.....	31
3.3 Métodos , técnicas y procedimientos.	34
4. RESULTADOS	35
4.1. DIAGNÓSTICO	35
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	35
4.1.2 La estructura organizativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”	37
4.1.3 Análisis F.O.D.A.....	43
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas:	49
4.2.1 De la encuesta a Directivos	49
4.2.2 De la encuesta a los Profesores:	68
4.2.3 De la encuesta a estudiantes:	75
4.2.4 De la encuesta a padres de familia:	81
4.2.5 De la entrevista a Directivos.	97
5. DISCUSIÓN	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	105
6.1 CONCLUSIONES:	105
6.2 RECOMENDACIONES:.....	107
7. PROPUESTA DE MEJORA	109
7.1 Título de la propuesta	109
7.2 Justificación	109
7.3 Objetivos de la propuesta:.....	110
Metas:.....	110
7.4 Actividades.....	111
7.4.1 Diseño de la Propuesta	111
7.5 Localización y cobertura espacial	132
7.6 Población Objetivo.....	132
7.7 Sostenibilidad de la Propuesta	133
7.7.1 Recursos Humanos:.....	133
7.7.2 Tecnológicos:	133
7.7.3 Materiales:	133
7.7.4 Físicos:	133

7.7.5 Económicos:.....	133
7.7.8 Técnicos:.....	133
7.7.9 Organizacionales:.....	133
7. 8 Presupuesto.....	135
7. 9. Cronograma.....	136
8. BIBLIOGRAFÍA.....	137
9. APÉNDICES	139
9.1 Fotografías de del desarrollo de la investigación, diseño y socialización de la propuesta: gestión de procesos con enfoque en liderazgo y valores en el Bachillerato Internacional del Colegio Municipal Experimental Sebastián de Benalcáza2 2010-2011”	139
9.1.1 Autoridades	139
9.3.2 Personal docente y administrativo del Bachillerato Internacional.....	142
9.3.3 Estudiantes del Bachillerato Internacional del Colegio “Sebastián de Benalcázar” ..	142
9.3.4 Proceso de realización y aceptación del FODA: padres de familia, estudiantes, personal docente y administrativo.	143
9.3.5 docentes y estudiantes del bachillerato internacional en la organización y aplicación de encuestas	144
9.3.6 jornadas de informes de resultados de la investigación y explicación de la propuesta de tesis	145
9.3.7 Gobierno estudiantil del Colegio Sebastián de Benalcázar como apoyo de la investigación de Gestión de Procesos en Liderazgo y valores.....	147

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Índice de Tablas:

Tabla 1. Personal directivo.....	28
Tabla 2. Personal docente.....	28
Tabla 3. Personal administrativo y de servicios.....	29
Tabla 4. Población estudiantil.....	29
Tabla 5. Representantes de los estudiantes.....	30
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	48
Tabla 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	49
Tabla 8 Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas.....	50
Tabla 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	51
Tabla 10 Para la solución de conflictos.....	52
Tabla 11 La administración y liderazgo del centro educativo	53
Tabla 12 Habilidades de liderazgo.....	54
Tabla 13 Desempeño y progreso de la institución escolar	56
Tabla 14 Organismos que integran la institución	58
Tabla 15 Actividades del equipo educativo.....	59
Tabla 16 Los departamentos didácticos y sus acciones	61
Tabla 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	64
Tabla 18 Material de planificación educativa.....	65

Tabla 19 Encuesta docentes	67
Tabla 20 Encuesta estudiantes.....	74
Tabla 21 Encuesta padres de familia.....	80
Tabla 22 Encuesta padres de familia. La administración y liderazgo.....	86
Tabla 23 Encuesta padres de familia: habilidades de liderazgo.....	88
Tabla 24 Encuesta padres de familia: desempeño directivo.....	90
Tabla 25 Encuesta padres de familia: liderazgo y valores.....	92
Tabla 26 Encuesta padres de familia: calidad educativa.....	94
Tabla 27 Entrevista a directivos.....	96

Índice de Figuras:

Figura 1 Círculo Deming.....	8
Figura 2 Organigrama.....	37
Figura 3 Valores Institucionales.....	40
Figura 4 Procesos Diseñados en la Propuesta del Maestrante.....	112
Figura 5 Procesos Gobernantes.....	115
Figura 6 Procesos Agregadores de Valor.....	118
Figura 7 Procesos de Asesoría.....	121
Figura 8 Procesos de Apoyo. Departamento Financiero.....	124
Figura 9 Procesos de Apoyo. Talento Humano.....	127
Figura 10 Procesos de Apoyo. Centro de Apoyo Tecnológico, Comunicación e Información Institucional.....	130

Índice de Matrices:

Matriz 1 Instrumentos Curriculares.....	31
Matriz 2 Matriz FODA.....	44

RESUMEN

Esta investigación se encuentra ubicada en el Área de la temática social-educativa, con el enfoque de liderazgo y valores, que intenta determinar dos grandes temas de investigación relacionados: la calidad educativa del Colegio en investigación y el desarrollo de la gestión basada en valores y liderazgo.

Esta investigación contribuye a afianzar los conocimientos, competencias y habilidades propias de un gerente educativo, y sus efectos en el Programa de Bachillerato Internacional del colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”. Posee dos momentos: la nueva normativa Jurídica Educativa, publicada en el Registro Oficial de la Nueva Constitución en el año 2010, que conllevó a pensar en una gestión de calidad, valores y liderazgo, articulada en el Plan del Buen Vivir, en las Políticas Educativas, Reforma del Bachillerato General, y la implementación del Bachillerato Internacional.

Como resultado se cita la propuesta de mejora en la calidad educativa basada en una gestión en procesos, bajo un marco legal actualizado y establecido en la Nueva Ley Orgánica Intercultural de Educación, su relación con el Bachillerato Internacional, y el cambio de una organización vertical a una gestión de procesos mediante una dirección horizontal.

1. INTRODUCCIÓN

“La única razón para identificar, alinear, evaluar, seleccionar, analizar y gestionar los procesos es para mejorarlos” (CERVERA, 2011)

La formación del Talento Humano, es un factor principal en el desarrollo de un pueblo donde la educación adquiere un papel protagónico, en el Ecuador se han realizado varias investigaciones a través de la historia ecuatoriana relacionadas con la educación como un factor que incide directamente en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, en los últimos veinte años los especialistas han coincidido que la falta de políticas educativas reales, tomadas por los gobiernos de turno en sus planes de desarrollo, han generado una problemática educativa a nivel nacional, entre los que podemos citar la inadecuada estructura de niveles educativos y currículo disfuncional, insuficiente e inadecuada formación, capacitación y perfeccionamiento del talento humano del sistema educativo.

Contribuye a esta problemática la inadecuada estructuración del Ministerio de Educación y sus diferentes niveles administrativos, planificación y gestión educacional generalmente no basada en investigaciones científicas de la problemática socioeconómica y cultural del país, baja remuneración al magisterio que desvaloriza su status social, calidad de vida y desestimula su desempeño profesional.

La desarticulación de la oferta educativa local, zonal, regional y nacional con los requerimientos socioeconómicos - culturales del Ecuador y como ciudadanos del mundo, la falta de un sistema de evaluación y rendición de cuentas por parte de las instituciones educativas y la inexistencia de estándares de calidad de la gestión de directivos institucionales son entre muchos los problemas que aquejan al sistema educativo ecuatoriano.

Como resultado tenemos una mala calidad educativa donde los beneficiarios directos los estudiantes y los indirectos la misma sociedad ecuatoriana se han acostumbrado a una carencia de recursos humanos calificados que respondan a las exigencias de una sociedad de la inteligencia, de la tecnología y de la ciencia, umbral del tercer milenio, a

una agudización de la crisis económica – social, produciendo desconfianza en el sistema educativo.

Es fácil encontrar los indicadores que nos permiten visibilizar esta realidad como son la baja permanencia de niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo en el nivel primario y medio, la elevada tasa de deserción y repitencia en el Ecuador, la alta tasa de bachilleres que no responden a un sistema educativo en el nivel superior y la problemática de egresados universitarios que no responden a las necesidades de los sectores productivos del país, ocasionando desempleo y subempleo.

Es menester hacer nuestro el derecho a la educación **“Todos los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía”** (Ecuador, 2008), exigir que la educación ecuatoriana en todos sus niveles sea dirigida por el Talento Humano que posea dentro de su perfil los conocimientos, el liderazgo, los valores éticos, políticos y cívicos, que le permitan tomar decisiones acertadas, dentro de un contexto de equidad y justicia.

Siendo la educación un derecho de los ecuatorianos, su perspectiva cambia, aparecen algunas interrogantes de cómo hacerla de calidad, cuáles serán sus procedimientos, cómo se aplicarán las Políticas de Estado que promuevan ese cambio, qué normativa jurídica hará factible tan grande encomienda, como articular una planificación intencionada de desarrollo educativo con una gestión acertada en todas las instituciones del país, estas interrogantes las encontramos en la nueva normativa jurídica de la educación, es por ello que este Trabajo, más allá de ser un proyecto de investigación, nos permitirá analizar la capacidad de gestión y liderazgo de una de las especialidades “Bachillerato Internacional” de una institución que ha sido en sesenta años un referente de la educación ecuatoriana, especialmente de la sociedad quiteña, como es el Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”.

Esta investigación contó con el apoyo de las autoridades de la Institución, de los docentes, la participación de todos los estudiantes y padres de familia. Los recursos económicos y técnicos corrieron por mi parte como investigador y básicamente fueron el pago de internet, libros, hojas, copias de encuestas, material de oficina y anillados de la propuesta para el Colegio y los documentos del Proyecto de Tesis en sus dos fases.

Se ha dedicado de dos a tres horas diarias a la investigación de campo y se ha seguido el cronograma de investigación propuesto por la Universidad Técnica de Loja, consensuando con las autoridades para los permisos respectivos.

Uno de los limitantes par la investigación fueron las políticas educativas cambiantes, se podría decir que el momento histórico que vive el país de profundos cambios, llevó algunas veces a enmendar la base jurídica –educativa de este proyecto y estar actualizando constantemente las matrices de vaciado de factibilidad.

Esta investigación ha cumplido con los objetivos generales del Proyecto de Grado I: **“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 del Colegio Municipal Experimental Sebastián de Benalcázar”** y del Proyecto de Grado II cuando establecemos la propuesta de solución a la problemática encontrada en la Institución Educativa, en el Bachillerato Internacional, la cual alcanzó el **“Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de una propuesta alternativa en el ámbito de liderazgo posibilitando el mejoramiento de la calidad de la educación en el mismo colegio”**.

La Propuesta fue entregada a los Directivos del Colegio, la misma que está basada en la capacitación permanente del Talento Humano y en la gestión de procesos mediante una dirección horizontal para alcanzar un liderazgo educativo del Bachillerato Internacional dentro y fuera de la Institución, contribuyendo a la calidad educativa del Colegio Sebastián de Benalcázar de la ciudad de Quito.

Esta investigación contribuyó a afianzar los conocimientos, competencias y habilidades propias de un gerente educativo, las mismas que han sido aprendidas en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo, proporcionó los insumos para el diseño de las fases I y II del Proyecto de Tesis.

Invito a Ustedes lectores a ser parte reflexiva y crítica de este trabajo que con esmero se ha preparado en las líneas de la investigación, que contiene una de las muchas estrategias de solución a este problemática educativa, será suficiente, que la lectura de

esta tesis pueda motivar a nuevas y creativas propuestas de gestión, liderazgo y valores en instituciones educativas.

2. MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica del Proyecto de Gestión basada en liderazgo y valores, aplicada en el Programa de Bachillerato Internacional y su incidencia en la calidad educativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” , posee dos momentos uno marcado por la nueva normativa Jurídica Educativa, que a partir de la publicación en el Registro Oficial de la Nueva Constitución en el año 2010, conllevó a pensar en una verdadera gestión de calidad, valores y liderazgo, articulada en el Plan del Buen Vivir, en las Políticas Educativas, en las Reformas de Educación Básica, Reforma del Bachillerato General o BGU, la implementación del Bachillerato Internacional BI y una Nueva Ley de Educación Superior. Como parte indispensable. En todos estos documentos legales se manifiesta la rendición de cuentas del Sistema Educativo a través de evaluaciones donde se establecen claramente estándares de calidad, si damos una mirada a las páginas informativas electrónicas del Ministerio de Educación, podemos hallar muy detalladamente por ejemplo los estándares de calidad de autoridades y docentes, donde los valores y el liderazgo de los mismos son indicadores esenciales de la calidad educativa en las instituciones.

La viabilidad de este Proyecto de tesis permitió establecer dos momentos en la realización del marco teórico: un primer momento donde se establece la documentación o base legal – jurídica que posibilitó la aplicación de los procesos de gestión basado en el liderazgo y los valores como factor de incidencia en la calidad educativa, y un segundo momento de conceptos, teorías sobre el tema de investigación.

2.1 La Gestión Educativa.

2.1.1 Conceptos de Gestión Educativa

“Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un asunto o de un d cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.”
(POSTIGO, 2008:65)

Se podría decir que gestión es un conjunto de trámites coherentes correspondientes y relevantes para resolver un problema o un asunto, establece la dirección y / o la administración de un asunto de importancia, existen diferentes tipos de gestión como gestión de un proyecto, social, medioambiental, del conocimiento, etc.

En el concepto gestión es muy importante la ***acción***, del latín ***actionem***; **“que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada”** (POSTIGO, 2008:65)

El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplina.

“Actividades Coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ANPEE., 2010:2)

Es el establecimiento de un sistema para establecer la política y los objetivos, así como los procedimientos y estrategias para alcanzar dichos objetivos.

“Es un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" (ANPEE., 2010:2)

El gerente o administrador busca que las personas involucradas en el proceso de gestión lleguen a los objetivos planteados en el tiempo establecido, manteniendo indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

Es necesario recalcar la diferencia que dan varios autores en los términos gestionar con administrar, la primera obedece a la transversalidad de los procesos, a la horizontalidad, donde los talentos humanos juegan un rol importante en el inicio, final y transición de un proceso a otro y se utiliza como herramienta el desarrollo de proyectos, mientras que administrar hacen referencia a la dirección vertical de las instituciones o empresas.

Hoy a los umbrales del tercer milenio, la mayoría de instituciones educativas mantienen un dirección vertical, en las cuales las decisiones se toman desde arriba, se originan en un solo ser humano y establecen la idea en el resto, y por tanto el tomará las decisiones, a esta instituciones las llamaremos funcionales, lo que busco con esta tesis es diseñar una gestión por procesos, con dirección horizontal, que permita la democratización y avance de una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles, que lleven a un resultado útil para los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "**una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización**" (PÉREZ, 2009:18)

Tomando en cuenta este concepto la gestión enfatiza en la dirección horizontal, por procesos y **la importancia del liderazgo, los valores y la socialización** de ideas generadoras de proyectos innovadores.

Este proyecto de grado sustentará su investigación en una gestión por procesos, ya que una institución será eficiente según sean sus procesos, la mayoría de las instituciones educativas han permanecido organizadas en forma departamental, su resistencia hacia los cambios, a pesar de que hoy en día la gran mayoría tienen una visión escrita, no se alcanza a entender el procedimiento para poder alcanzar esa proyectiva institucional, por lo tanto el concepto de procesos establece parámetros de cómo llegar a el con calidad, mediante la organización coherente de un sistema de gestión , no trabajando para únicamente para subsistir, sino todos unidos por alcanzar esa visión de objetivo en los estudiantes y en la comunidad educativa con un rigor de excelencia académica.

“Entendemos que este círculo de Deming, planificar-hacer-verificar-actuar, es una práctica efectiva para seguir la mejora continua, la permanente optimización de nuestros productos y servicios, estas son las fases una gestión por procesos dentro de cualquier institución o empresa” (Okamoto, 2011)

Por lo tanto toda acción educativa debe ser de excelencia, se ha concebido como un proceso técnico PHVA que posee cuatro fases:

a. Planear (planificar)

Se buscará lograr cero improvisaciones y cero errores, como objetivo y referente de acción, puesto que las acciones humanas son perfectibles, no perfectas.

Se formarán equipos sobre la base de talentos y perfiles. Se hará reingeniería de funciones, para lo cual se auditará al personal para reorganizar y determinar funciones específicas de estos.

Todo será planificado: el Plan Estratégico, el Plan Institucional, los Proyectos de Centro (Pedagógico, Educativo, Curricular y de Gestión), los Programas, Proyectos específicos, cronogramas, actividades y tareas. Se dejará un 5% para abordar las incertidumbres, el azar, lo que no es controlado, por efectos de la propia realidad cambiante, pensando siempre en planes de contingencia.

b. Hacer

Se realizará procesos de capacitación focalizada (es decir, especializada en cada Área) y general (dando preferencias al desarrollo del ser). Se valorará tanto la capacitación organizada por el plante, como aquellas organizadas por otras instituciones y, que sean pertinentes al logro del perfil institucional. La capacitación debe conectarse con las necesidades y problemas institucionales; por tanto, el personal que participa en procesos de capacitación debe aplicarla y re-aplicarla en las Instituciones. Su característica será de permanencia en el tiempo, es decir permanente o continua convirtiéndose en un indicador de calidad. Se ejecutarán los proyectos según lo propagado, considerando los diseños técnicos elaborados.

c. Verificar

Se harán controles periódicos de los avances de proyectos. Todo se documentará y se implementarán acciones para comprender la realidad de los planteles mediante investigaciones, estadísticas e informaciones.

En esta fase es necesario realizar informes de cumplimiento de funciones, de acuerdos establecidos, se deberá realizar un cierre de ciclo de decisiones tomadas: información generada, su conocimiento para el personal, su aplicación, y evaluación de la calidad de la aplicación.

d. Actuar

Para tomar decisiones oportunas se deberá trabajar con la determinación de acciones preventivas y acciones correctivas a nivel pedagógico, curricular, administrativo, financiero, de comunicación, de relaciones interinstitucionales, entre otras. Toda acción será respaldada por investigaciones, informaciones, estadísticas y datos. Se utilizará también estrategias cualitativas, como las opiniones y la comunicación informal.

Figura 1 Círculo Deming



Figure 1 Fuente: Ricardo Hirata Okamoto. KAIZEN VS. KAKUMEI KAIZEN VS. KAKUMEI. (Mejora vs. Innovación) 2011

2.1.1.1 Conceptos de Proceso

“ Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”¹

Por lo tanto un proceso es un conjunto de operaciones que transforman y dan valor a un producto, es repetible en el tiempo, posee responsables y se relaciona con otros procesos. Los procesos cruzan uno o varios límites organizativos funcionales.

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes condiciones:

- Establece metas y fines.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- Posee recursos Humanos, financieros, de infraestructura y de ambiente de trabajo.
- Posee controles: documentos, registros, informes, etc.
- Posee entradas y salidas.

En la presentación del Proyecto de Tesis, ha quedado muy claro la ineficiencia y problemática de la educación ecuatoriana, la crisis educativa que todos hablamos y que el Estado está propuesta a vencer el modelo de gestión por procesos, está íntimamente ligado al liderazgo al cambio de pensamiento organizacional, al desarrollo de competencias del talento humano y la praxis de valores en las instituciones, son sinónimos de calidad, estos conceptos se han gestado a través de la historia de muchos países como una toma de conciencia de la realidad y la reacción de la sociedad mundial y nacional que ha reaccionado ante tanta ineficiencia.

“La estructura organizacional horizontal tiene como eje central al proceso, como unidad de trabajo a un grupo de personas que saben trabajar en equipo, cuyas mediciones se realizan por indicadores reales, cuyo foco de atención es el cliente

¹ Normas ISO 9000. Son los estándares de calidad que el Colegio Sebastián de Benalcázar ha tomado como parámetro de calidad.

o beneficiario directo, el papel del directivo es de guía, cuya figura clave se llama responsable y que genera una cultura colaborativa” (HAMMMER, 2009:237)

En este concepto nos podemos dar cuenta que la organización orientada a una gestión por procesos brinda un valor añadido condicional: la ejecución de actividades, la autoridad es basada en los responsables del proceso, posee principios de autonomía y autocontrol, establece principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones, posee un ejercicio de mando por excepción, basado en el apoyo de la supervisión, se establece la eficacia con una manera competitiva de mejorar la educación y las mejoras son en un ámbito transfuncional y generalizado, a esto lo llamaremos proceso.

2.1.2 Importancia de la Gestión de Procesos

“La gestión por procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer su trabajo” (PÉREZ, 1986)

La gestión por procesos está vinculada al control, a la planificación y al establecimiento de objetivos, pensados y diseñados por personas para personas, se basa en una planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo, donde intervienen indicadores cuantitativos y cualitativos, estos últimos muy importantes como son el liderazgo y la calidad educativa, pero el sistema desarrolla lo más importante los valores humanos alineados a los valores institucionales.

2.1.3 Tipos de Gestión

Julia Mora M., Directora General del Instituto Panameño de Rehabilitación. Especial. Programa de Intercambio de Buenas Prácticas, experta en desarrollo curricular planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: ***“Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”***. Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Está basada en el esquema de jerarquización y la división de funciones de sus integrantes, el valor principal es el poder relativo de algunos integrantes convirtiéndose en los idealistas de

los cambios dentro de una estructura formal de organización, la cual se fundamenta en la dirección de jefaturas y departamentos y la centralización.

El segundo nivel es el horizontal, conocido como gestión en procesos y es planteada como **"una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización"**. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La gestión horizontal o por procesos se refiere fundamentalmente al desarrollo de acciones democráticas que permitan que un cambio se viva como experiencias de aprendizaje y que involucra la cooperación de los diferentes actores de una organización.

Estos principios rectores de la gestión por procesos están relacionados con la innovación educativa cuando involucra la selección, organización, y utilización de elementos vinculados al Talento humano, en donde los valores y el liderazgo es el motor del crecimiento organizacional.

Se diferencia del lineal o vertical porque está diseñado con parámetros no de jerarquización, más bien de interacción social y de resolución de problemas.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Conceptos

"Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad" (Real Academia de la lengua española., 2006:398)

Este aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

"El liderazgo son cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". (Wolman, 1987:261)

James MC Gregor Burns a este concepto que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Wolman, 1987:261)

Ante los desafíos del tercer milenio y del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes, ya que son capaces de llevar a las personas al éxito y a la consecución de los objetivos, mejor aún si estos son de calidad.

Fullan (1993) dice: "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".

El desarrollo de la Institución Educativa Contemporánea con relación al liderazgo educativo se basa en la filosofía del cambio y se apoya en tres fundamentos:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

El liderazgo educativo en el país se ha basado únicamente en reunir los requisitos para los cargos, un claro ejemplo son los requisitos que cita el Ministerio de Educación para los concursos de méritos y oposición, realizan una lista de requisitos, le suman la experiencia docente y /o de dirección, esto no basta ya que las posibilidades de éxito

en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia.

“ Podemos decir que el liderazgo educativo articula algunos factores intrínsecos en la gestión: La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización, cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno. El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local, conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación. La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional y el espíritu autodidacto con la dirección colegiada garantizan procesos de eficiencia y eficacia” (Ortiz, 2008:19)

Sin duda alguna este concepto trae la reflexión de que dentro del liderazgo educativo es importante el papel que la motivación del líder emplea en los docentes, el sistema de comunicación empleado, la satisfacción de necesidades y el desarrollo del sentido de pertenencia entre la comunidad educativa, el estudiante hace suya la misión y la visión de la institución, lo mismo los docentes, más aún los directivos.

La dirección participativa es otro elemento clave incentiva a la búsqueda de soluciones a los problemas, así como a la toma de decisiones tácticas y estratégicas del líder apoyado en las experiencias, desarrollando los valores intangibles humanos.

El liderazgo educativo es democrático establece una apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El reconocimiento personal de los logros que se alcancen, dentro de un clima institucional adecuado y propicio para la creatividad.

2.2.2 Tipos de líderes y sus características

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **Líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el

subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

- **Los líderes transaccionales:** identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

- **Los líderes transformacionales:** articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. **“Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Jesús de Nazaret,**

Martín Luther King o la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servidos en favor de los pobres” (. QUIJANO, 2010:11)

- **El líder transformador:** es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

a. Directores de Grupo:

Sus características se las puede definir de la siguiente manera:

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y subalternos. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los subalternos que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

b. Líderes de equipo:

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Los líderes se enfrentan siempre a problemáticas internas y externas del ambiente donde se desarrolla, se podrían nombrar por ejemplo son la masividad y la calidad, las neceidades y las posibilidades de financiamiento y la autonomía y la intervención estatal.

Los terminos de referencia de un Líder (TDR):

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.

- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Los requisitos, conocimientos y habilidades para ser contratados generalmente recaen en los siguientes aspectos, como factor de crecimiento institucional.

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.
- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.
- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.4 Los valores y la educación

El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa. La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor.

Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia (o sea, en la subjetividad de los sujetos que hacen uso del valor). Para la corriente filosófica del materialismo, la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva.

En otro sentido, los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad y la solidaridad. En la antigua Grecia, el concepto de valor era tratado como algo general y sin divisiones, pero a partir de la especialización de los estudios, han surgido diferentes tipos de valores y se han relacionado con distintas disciplinas y ciencias.

Los valores también son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Por eso, se dice que alguien *“tiene valores”* cuando establece relaciones de respeto con el prójimo. Podría decirse que los valores son creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y que surgen del consenso social.

La teoría de los valores implica la existencia de una escala, que va de lo positivo a lo negativo. La belleza, lo útil, lo bueno y lo justo son aspectos considerados como valiosos por la sociedad.

“La axiología proviene del griego άξιός (valioso) más λόγος que significa tratado, se podría decir que es la filosofía de los valores, es la rama de la Filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos. El término axiología fue

empleado por primera vez por Paúl Laupie en 1902 y posteriormente por Eduard Von Hartman en 1908” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog>, 2009)

Desde el punto de vista ético, la axiología es una de las dos principales fundamentaciones de la Ética junto con la deontología.

La Ética se podría decir que es un saber práctico, es un proceso de racionalización sobre lo bueno, lo malo, lo injusto, etc, a la Ética le preocupan las actitudes del ser humano, pero únicamente las que están regidas por normas morales.

Llamaremos normas morales a los principios que en una sociedad regulan los comportamientos de sus integrantes, en lo que la misma sociedad considera como correcto, bueno y justo.

Los valores éticos y morales siempre están en estrecha correlación los unos con los otros, porque mientras la ética establece la actuación de la sociedad en general, la moral establece el accionar del ser humano dentro de esa sociedad, es decir las actitudes individuales frente al bien general.

*** Los valores no existen en abstracto, se depositan, algo se le da un valor, ya sea este en objetos o personas. Están ligados los valores a la historia, a las culturas, a los individuos y a las circunstancias que enfrentan”** . (CORTINA, 1995:98)

Por lo tanto los valores influyen en nuestros comportamientos, en nuestra forma de pensar e incluso en nuestros sentimientos

La forma que los seres humanos tenemos para proyectar valores son nuestras actitudes y acciones frente a las personas, suponen un compromiso en primer lugar ante sí mismo y en segundo lugar ante la sociedad, se enmarcan en todo tiempo y lugar no acepta una doble moral , por ejemplo, eso no existe, lo que realmente pasa es que las acciones del ser humano son buenas o malas, en nuestros tiempos se une al fin de la sociedad, diciendo que son negativas o positivas para todos, ya que una acción de un solo individuo , puede ocasionar en cadena muchas circunstancias, involucrando el accionar de las demás personas, la práctica de los valores morales y éticos nos permiten desarrollarnos en una sociedad más justa y democrática.

Los valores se integran mediante la reflexión, la interacción con el medio y la sociedad, establecen una práctica social, sirven para orientar la acción humana y el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas.

“Valor Humano: Todo objeto tiene un valor, mayor o menor, en la medida en que sirve mejor para la supervivencia y prosperidad del ser humano, ayudándole a conseguir la armonía y la independencia que necesita y a las que aspira.

Es por esto, que los valores que se elijen y se persiguen en la propia vida se corresponden con la realidad del hombre, es decir, verdaderos. Porque solo los valores verdaderos pueden conducir a las personas a un desarrollo pleno de sus capacidades naturales. Puede afirmarse que, en el terreno moral, un valor será verdadero en función de su capacidad para hacer más humano al hombre. El valor más básico, es el valor de toda vida humana, de todo humano es la dignidad humana.” (http://www.portalplanetasedna.com.ar/valor_humano.htm, 2010)

Me he querido referir a este “valor humano”, porque quiero establecer la importancia del ser humano desde su concepción hasta la senectud, en nuestra sociedad donde el quitar la vida a un ser humano es tan barato, mi querido Ecuador ha perdido su paz y el respeto a la vida del prójimo, nos vemos rodeados de asaltos, secuestros, muerte y violencia, en otros casos vemos niños abandonados a su suerte, mendigando en las calles, personas mayores abandonadas en la calle a su suerte, se ha perdido en la sociedad el valor del ser humano, las estadísticas sobre el aborto lo comprueban, el abandono de la sociedad y su fin principal el ser humano, ahora el término “valor “ está dejando de lado al ser humano y para trasplantarlo por otro “lo útil y lo “inútil”

El valor humano en nuestras vidas es fundamental, ya que nos permite alcanzar determinadas cosas y por sobre todo adquirir otras actitudes tan relevantes para actuar como sujetos más comprometidos en la labor social. Por ejemplo: responsabilidad, respeto, compromiso, amor, justicia, sencillez, optimismo, entre otros.

En la actualidad, estamos inmersos en una sociedad que ha perdido muchas de estas actitudes y que hacen al valor humano como el eje central de una sociedad más equitativa. Es decir, nos estamos rigiendo por la pérdida de metas, objetivos claros,

para tornarnos más consumistas y materialistas; lo cual crea en nosotros una falsa felicidad y nos engeguece ante los verdaderos y simples hechos que nos permiten ser más humano, en esta sociedad global.

Lo más importante, es valorarse uno mismo y tal cual es. Porque ello nos permitirá aceptar y querer a las demás personas por lo que son y no por lo que tienen. Debemos ser más generosos y más capaces de prestar ayuda al prójimo ante determinadas circunstancias, sin esperar algo a cambio, sino por el solo hecho de sacar de uno mismo valores tan importantes para nuestro ser. No seamos superficiales, sino seamos nosotros mismos, porque ello nos ayudará a rescatar el valor humano.

Tenemos la responsabilidad de actuar y decidir, pero lo debemos hacer sin perjudicar a los otros, los conceptos de autoestima, autovaloración se escuchan frecuentemente, comencemos a valorarnos como seres humanos y valoremos a los demás, esto también tiene que ver con el desarrollo de una conciencia social, humana y de medioambiente.

Los valores pueden ser honestidad, puntualidad, honestidad, responsabilidad, sensibilidad, servicio, respeto, gratitud, etc.

Los valores educativos, los éticamente y moralmente permitidos dentro de la formación del estudiante, claramente establecidos en los fines y principios de la Nueva Constitución de la República del Ecuador del 2010, establecen, conllevan al gerente institucional a pensar en procesos significativos, cooperativos de enseñanza aprendizaje que promuevan como un mayor rendimiento escolar, autoconfianza, entusiasmo y mayor motivación, atmósfera de valores en el aula, cooperación en el aula, respeto entre estudiantes con los docentes, relaciones con honestidad, mayor participación del vínculo escuela – familia, descenso del comportamiento agresivo y la competencia negativa, respeto a las diferentes culturas , razas, religiones y clases sociales.

2.5 Base legal- jurídica para la investigación y aplicación en la Tesis.

- Constitución del Ecuador 2010.Sección Quinta. Educación

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

La Constitución del Ecuador 2010. Capítulo tercero. Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria. Sección quinta

Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas.

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales.

La Constitución del Ecuador 2010. Título IV. Participación y organización del poder. Sección segunda. Organización Colectiva.

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

- **Plan Decenal de Educación 2006 – 2015**

Política 2: Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años de edad

Incremento de la matrícula en el Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente.

Acciones:

Inicio de la afiliación a la Organización de Bachillerato Internacional de 22 colegios fiscales y municipales, Insertando al Ecuador en el panorama educativo internacional, se firmó el Memorando de Compromisos Mutuos y Entendimiento entre Ecuador y la organización del Bachillerato Internacional (OBI). Las primeras generaciones BI de colegios fiscales y municipales deberán incorporarse como bachilleres en el año 2010.

Política 6: Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación

Acciones:

Desarrollo e implementación del Sistema Nacional de Evaluación (medición de logros académicos, evaluación de la gestión institucional y evaluación del desempeño docente en función de estándares para todos los niveles y modalidades en el sistema.

Desarrollo e Implementación de modelos pedagógicos que evolucionen y se adapten a las necesidades socio culturales y de desarrollo nacional.

Implementación de un sistema de rendición de cuentas de todos los actores sociales de la EIB.

- **Ley Orgánica de Educación Intercultural. Título I. De Los Principios Generales. Capítulo Único. Del Ámbito, Principios Y Fines.**

Art. 2.- Principios

j. Educación en valores.- La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación

q. Motivación.- Se promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de calidad de la educación;

r. Evaluación.- Se establece la evaluación integral como un proceso permanente y participativo del Sistema Educativo Nacional.

w. Calidad y calidez.- Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes;

- **Programa de Diploma del Bachillerato Internacional. Convenios Ecuador**

El Bachillerato Internacional continúa experimentando un fuerte crecimiento en cada uno de sus tres programas educativos. Desde el año 2000, el IB ha registrado un incremento anual de aproximadamente un 14% y solo en 2009 se concedió la autorización para impartir más de 400 programas. Dado el crecimiento constante del IB, es crucial mantener un alto nivel de calidad en los programas y permitir, al mismo tiempo, que un gran número de colegios se beneficien de la experiencia educativa que ofrece el IB. Para alcanzar este objetivo, es determinante que los colegios implicados en los procesos de autorización y evaluación reciban un servicio coherente y de alta calidad. El marco de garantía de calidad está determinado por estos procesos y ofrece al IB los conocimientos necesarios para reunir un exhaustivo conjunto de datos que determine los niveles de calidad y coherencia y permita además a la organización entender los aspectos más importantes del proceso de autorización y evaluación. Se basa además en múltiples métodos de obtención de datos y análisis para lograr indicadores precisos y permite al IB cerciorarse de que los niveles de calidad que se alcanzan son coherentes y adecuados, mejorar los servicios y adaptarse a las necesidades de los colegios

- **Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” Quito – Ecuador
Proyecto de Innovación Curricular y Pedagógica 2006 – 2011.**

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

Objetivo: Establecer un Sistema exitoso de Estándares de aprendizaje, de desempeño profesional y de gestión escolar.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada ha tomado como objeto de investigación a la Comunidad Educativa del Bachillerato Internacional, uno de los cinco que oferta el Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, el universo total llega a ciento sesenta y ocho personas, puede decirse que cada una de esas personas se constituye el origen, en la fuente de los datos obtenidos y las llamaremos unidades de datos.

El universo está compuesto de un número relativamente pequeño y es prácticamente factible aplicar las encuestas a todas las personas involucradas en el fenómeno a investigar.

3.1 Participantes

La investigación se realizó en el Colegio Municipal experimental “Sebastián de Benalcázar”, colegio que pertenece a la red de colegios del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra ubicado en las calles Irlanda E10-77 y Ave. 6 de diciembre, es un colegio laico, con equidad de género, municipal y hasta este año experimental, ya que la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, establece que a partir del año 2012, no existirán colegios experimentales.

El Colegio cuenta con cinco especialidades actualmente: Físico-Matemático, Químico – Biólogo, Ciencias Sociales, Bachillerato Internacional y Bachillerato General Unificado, estos dos últimos serán las especialidades definitivas después de dos años, aceptadas por el Ministerio de Educación.

Trabajan en la institución 160 docentes, 22 personas con cargo administrativo y 20 en servicios generales.

Posee dos niveles educativos: Educación General Básica y Bachillerato, la institución tiene 1490 estudiantes en la actualidad, de los cuales 80 pertenecen al Bachillerato Internacional, se encuentran registrados los datos de 70 representantes de los/ las estudiantes, ya que en algunos casos son representantes de dos hermanos.

3.1.1 Personal directivo por género y edad (3)

Tabla N°1

Unidad de dato	FUNCIÓN	NOMBRE	GÉNERO	EDAD
01	Rector	Dr. Oswaldo Caviedes	Masculino	63 años
02	Vicerrector	MSc. Freddy Rodríguez	Masculino	38 años
03	Coordinador Pedagógico	MSc. Ramón Flores	Masculino	42 años

Fuente: Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar". Secretaría General.

3.1.2 Personal Docente por género y edad (14)

Tabla N°2

Unidad de dato	FUNCIÓN	NOMBRE	GÉNERO	EDAD
04	Prof. Matemática	Ayala Edgar Lic.	Masculino	46
05	Prof. Psicología	Benalcázar Miltón	Masculino	42
06	Prof. Inglés	Bolaños Edgar Msc.	Masculino	52
07	Prof. Anatomía	Hallo Carlos Dr.	Masculino	62
08	Prof. Español	Jara Hugo Dr.	Masculino	57
09	Prof. Química	Montúfar Carlos Dr.	Masculino	43
10	Prof. Economía	Raza Rómulo Eco.	Masculino	48
11	Prof. Historia	Rodríguez Jorge Dr.	Masculino	60

12	Prof. Física	Roldán Milton Ing.	Masculino	45
13	Prof. Geometría	Romero Rodrigo Lic.	Masculino	57
14	Prof. Cultura Física	Ruiz Joffre Lic.	Masculino	54

Fuente: Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar". Secretaría General.

3.1.3 Personal Administrativo y de Servicios (1)

Tabla N°3

Unidad de dato	FUNCIÓN	NOMBRE	GÉNERO	EDAD
18	Secretaria	Mayra Céspedes	Femenino	22

Fuente: Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar". Secretaría General.

3.1.4 Población estudiantil por año de bachillerato, edad, género.(80)

Los estudiantes del Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar" escogen la especialidad a partir del Segundo Año de Bachillerato, por lo tanto la tabla a continuación posee las unidades de datos correspondientes a Segundo y Tercer años de Bachillerato Internacional.

Tabla N°4

Unidad de dato	Año de Bachillerato Internacional	Género	Edad	Total
19 - 39	Segundo de Bachillerato BI	Masculino	16 - 17	20
40 - 60	Segundo de Bachillerato BI	Femenino	16 - 17	20
61-71	Tercero de Bachillerato BI	Masculino	17 - 18	20

72 - 82	Tercero de Bachillerato BI	Femenino	17 - 18	20
---------	----------------------------	----------	---------	----

Fuente: Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar". Secretaría General.

3.1.5 Representantes de los estudiantes por equidad de género (70)

Tabla N°5

Unidad de dato	GÉNERO	Total
83 – 121	Femenino	38
122 - 154	Masculino	32

Fuente: Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar". Secretaría General.

3.2 Materiales e instrumentos de Investigación

Se utilizaron instrumentos técnicos de investigación y fueron la encuesta dirigida a directivos, Coordinador Pedagógico, profesores, estudiantes, representantes y personal administrativo como de servicios, se utilizaron los conocimientos de la estadística descriptiva, como parte método hipotético- deductivo y del método descriptivo.

Los instrumentos técnicos aplicados fueron el cuestionario para las encuestas, la tabla de observación directa, cuestionario de preguntas para las entrevistas dirigidas, fichas de recolección de información bibliográfica y hemerográfica.

La muestra seleccionada estuvo en la mayoría de casos determinada por la por la equidad en género, edad, nivel económico y especialidad de docentes. Cabe mencionar que la investigación se basa únicamente en el Bachillerato Internacional, como especialidad de estudiantes.

En relación a la observación de instrumentos curriculares, es necesario mencionar que el Colegio posee todos los instrumentos curriculares y de gestión, pero la nueva Normativa Jurídica educativa del país ha obligado a las autoridades a formar equipos técnicos para la actualización de los mismos.

Los instrumentos curriculares observados son los siguientes:

Matriz N°1 Instrumentos Curriculares observados en el Colegio Sebastián de Bebalcázar.

INSTRUMENTO DE GESTIÓN	EXISTENCIA	OBSERVACIÓN
1. Manual de organización	En elaboración	Capítulo integrante de Manual y Código de Convivencia, ahora en diseño y aprobación
2. Código de Ética	En elaboración	Capítulo integrante de Manual y Código de Convivencia, ahora en diseño y aprobación
3. Plan Estratégico	SI	Se establece los valores institucionales y los valores dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje. Este documento está por fenecer en el 2011, tuvo una duración de cinco años desde el 2006, coincide que en la Nueva Ley Orgánica Intercultural, este documento deja de existir en todas las Instituciones.
4. Plan Operativo Anual	SI	En la Institución existen POAs por áreas académicas y departamentos.

		Su objetivo es operativizar, facilita concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.
5. Proyecto Educativo Institucional	SI	<p>Hasta el 2011 el Proyecto pedagógico- curricular, se basó en desarrollo de competencias, duró cinco años igual que el Plan Estratégico, coincide su terminación con la propuesta del MEC , para que las instituciones educativas realicen su nuevo proyecto basado en destrezas en criterio de desempeño.</p> <p>Los paradigmas, modelo curricular y pedagógico hasta el 2010 son Paradigma Positivista, Modelo Pedagógico Cognoscivista y Modelo Curricular Constructivista.</p>
6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones En diseño y aprobación el Manual y el Código de Convivencia.	SI	<p>Fenece el 2011, ya que se está esperando la salida del Reglamento de la Ley de Educación Orgánica Intercultural en el Registro Oficial</p> <p>Conjunto de prácticas, valores y actitudes que buscan negociación, cooperación de la Comunidad Educativa</p>

3.3 Métodos , técnicas y procedimientos.

La investigación realizada fue de tipo descriptivo ya que uno de los propósitos de este estudio es fomentar actividades en las cuales la gestión y el liderazgo positivo actúen como activantes de una educación de calidad, razón por la cual los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La preocupación importante fue describir algunas características fundamentales del tipo de gestión utilizada en el Bachillerato Internacional y su incidencia en la calidad, utilizando criterios de valores y liderazgo, para establecer en un primer momento un informe en el Proyecto de Grado I, básicamente este informe llevo a buscar explicaciones del problema central **“La toma de decisiones tardías por falta de liderazgo y gestión de las autoridades en el Plantel”**, esta investigación de tipo descriptivo, se transforma ya en una de tipo explicativo, la investigación ya no solo describía las características del fenómeno en estudio, ahora era importante determinar los orígenes del problema o sus causas, esto permitió profundizar en el conocimiento de la realidad, deduciendo que la tarea investigadora en este caso es descriptiva-explicativa, de acuerdo a la naturaleza del problema planteado, fue necesario utilizar finalmente el método Hipotético – deductivo, basado en el diagnóstico del Modelo de Gestión utilizado en el Bachillerato Internacional, el establecimiento del problema, como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos obtenidos, principios y leyes más generales que fueron fruto del Informe de la tutoría anterior.

En el paso siguiente escogí el diseño de campo, obteniendo los datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se pudo aplicar como técnicas como he dicho anteriormente la observación, la entrevista, siendo la encuesta (autoridades, profesores, estudiantes, padres de familia), la más utilizada en esta investigación. **“Entre los diseños de campo más frecuentes son: El diseño experimental, diseño post-facto, diseño tipo encuesta, diseño panel, diseños cualitativos y estudio de casos”** (Carrión, 2011:62)

Las encuestas fueron diseñadas de acuerdo a lo sugerido en la Tutoría I en relación a los indicadores y aplicadas a todo el universo, ya que se trataba de un número

maneja los datos, este paso a posteriori permitió establecer una discusión y posteriormente conclusiones y recomendaciones.

Luego de la recolección, procesamiento y discusión de los resultados se establecieron las conclusiones y las recomendaciones, estas últimas llevaron al planteamiento de la propuesta como solución al problema encontrado, Gestión en procesos con enfoque de liderazgo y valores.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El diagnóstico de la Institución topa los siguientes aspectos: La revisión de los instrumentos de gestión educativa que posee la Institución, la estructura organizativa de la Institución, el clima escolar con relación a los valores y el análisis con la técnica FODA, el Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, cuyos instrumentos de gestión son aprobados luego de un proceso de democrático de interacción social entre los miembros de la Comunidad Educativa, considera las opiniones y decisiones de todos los actores educativos, por ejemplo el Manual de Convivencia, que regirá desde el 2012 en adelante ha tenido un proceso de diseño y aceptación de un año lectivo desde el 2010 al 2011, todo documento es sometido a la colectividad e incluso a la opinión de los estudiantes, sus ajustes en proyectos y definiciones finales se las realiza mediante plenarias, talleres o disertaciones generales de toda la Comunidad Educativa, así como a concisas investigaciones, algunos de los instrumentos de gestión, por la transición jurídica, antes mencionada en la presentación han fenecido y están en período de actualización.

4.1.1.1 El Manual de organización

Este documento se encuentra en elaboración, dentro del Manual de Organización se están el Manual y el Código de Convivencia.

4.1.1.2 El Código de Ética

El Colegio Sebastián de Benalcázar no posee un Código de Ética.

4.1.1.3 Plan Estratégico

El Plan estratégico si posee la Institución y en el Se establece los valores institucionales, Misión, Visión, metas y el Desarrollo del POA Institucional.

Este documento está por fenecer en el 2011, tuvo una duración de cinco años desde el 2006, coincide que en la Nueva Ley Orgánica Intercultural, este documento deja de existir en todas las Instituciones.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual si existe elaborado en la Institución, se lo evalúa y cada año con estos resultados se diseña uno nuevo. En la Institución existen POAs por áreas académicas y departamentos, los mismos con son insumos par ala realización del POA General Institucional.

Su objetivo es operativizar, facilita concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.

4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional si existe en el Colegio. Hasta el 2011 el Proyecto pedagógico- curricular, se basó en desarrollo de competencias, duró cinco años igual que el Plan Estratégico, coincide su terminación con la propuesta del MEC , para que las instituciones educativas realicen su nuevo proyecto basado en destrezas en criterio de desempeño.

Los paradigmas, modelo curricular y pedagógico hasta el 2010 son Paradigma Positivista, Modelo Pedagógico Cognoscivista y Modelo Curricular Constructivista.

4.1.1.6 Reglamento Interno

Este documento si existe en el Colegio el mismo Fenece el 2011, ya que se está esperando la salida del Reglamento de la Ley de Educación Orgánica Intercultural en el Registro Oficial

Conjunto de prácticas, valores y actitudes que buscan negociación, cooperación de la Comunidad Educativa

4.1.2 La estructura organizativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”

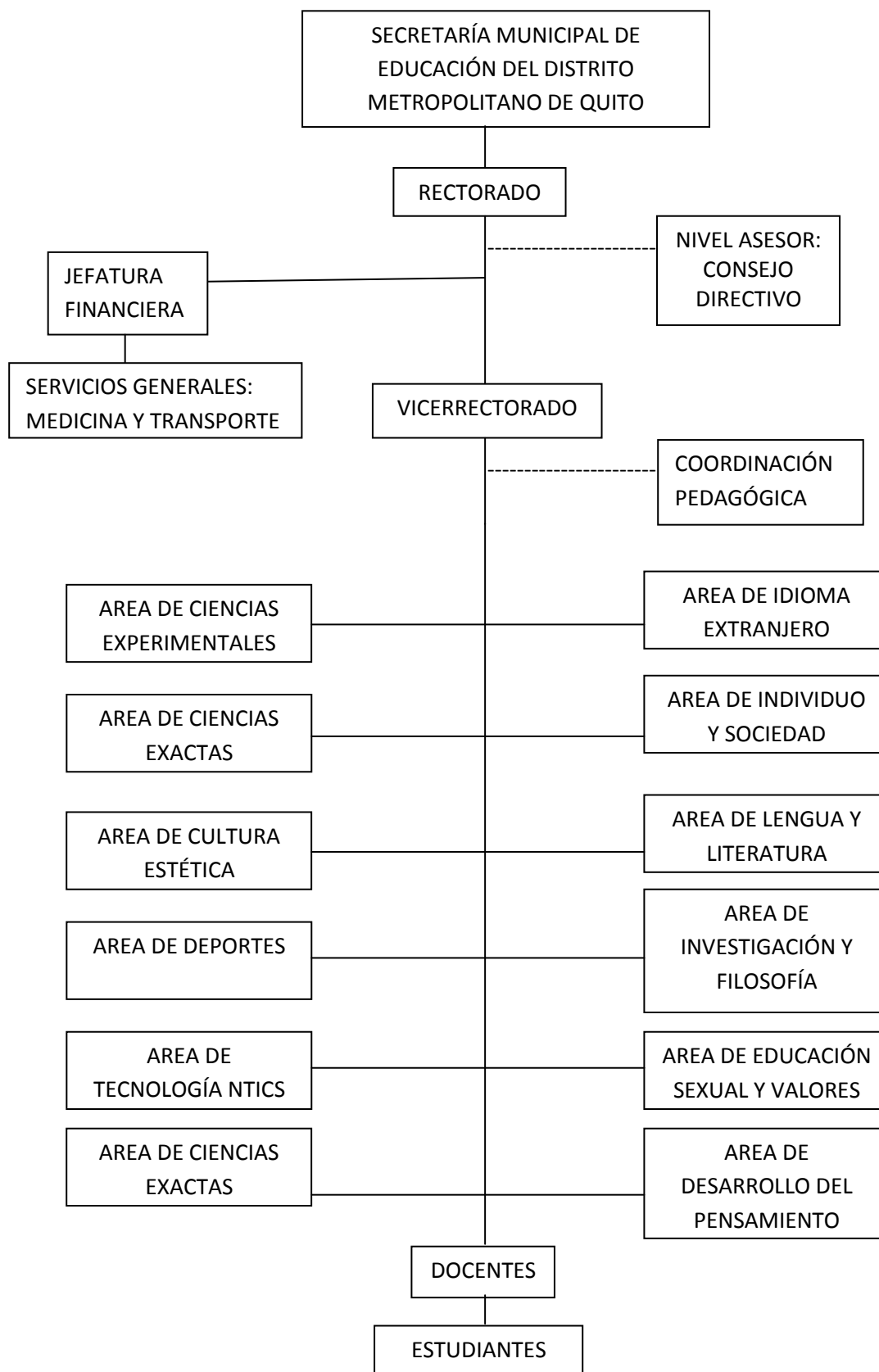
4.1.2.1 Misión y Visión

MISIÓN: El Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, es una institución laica, a servicio de adolescentes de 12 a 18 años , con principios de equidad, justicia e inclusión, respetuosa de los derechos humanos de toda la comunidad educativa, que establece su línea de conocimiento en una acción transformadora basada en la experiencia y la investigación científica; a través de procesos de organización pedagógica-curricular de alta calidad, acorde a la realidad sociocultural, científica, lingüística, tecnológica contemporánea del Ecuador y del mundo.

VISIÓN: Ser una institución modelo de la educación en nivel medio, posicionada en la sociedad ecuatoriana y en América Latina, desarrolladora del pensamiento crítico y reflexivo, formadora de líderes proactivos y participativos con destrezas científicas y culturales, comprometidos con el cambio social, capaces de transformar la realidad que el país requiere para su desarrollo.

4.1.2.2 Organigrama

Figura 2



4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

- a. Secretaría Municipal de Educación del Distrito Metropolitano de Quito.- Su función es regular, evaluar y gestionar recursos direccionados al Sistema Educativo Municipal.
- b. Rectorado.- Su función es administrar institucionalmente los recursos humanos destinados cada escuela o colegio.
- c. Vicerrectorado.- Su función es diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje y lograr a través de su gestión una calidad educativa de servicio a la comunidad.
- d. Jefatura Financiera.- Se encuentra a cargo de contratar talento humano para los diferentes departamentos, diseña, ejecuta y evalúa el POA, realiza en informe económico para generar nuevos recursos para la institución.
- e. Servicios Generales.- Dentro de los servicios generales se encuentra el departamento de Medicina Preventiva y atención, el servicio de transporte, la Biblioteca y el servicio de edición, su función es desarrollar la mejora de servicios para los usuarios de la institución.
- f. DOBE.- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, es aquel que permite desarrollar políticas de atención psicoeducativa para los estudiantes y su familia.
- g. El Consejo Directivo.- Se mantiene hasta que el Ministerio de Educación provea del nuevo Reglamento a la Ley de Educación LOEI, este organismo permite tomar decisiones acertadas en los ámbitos administrativo, académico y de servicios.
- h. Coordinación Académica.- Es un organismo asesor del Vicerrectorado, diseña, establece los mecanismos de control en la ejecución y evaluación de los proyectos académicos – curriculares, crea la implementación de nuevas estrategias de mejora continua de la enseñanza – aprendizaje, media entre los docentes y los estudiantes en casos de difícil solución.

Consejo Técnico.- Es la reunión de Jefes de Áreas, cumplen la función de asesoramiento en la toma de decisiones pedagógicas-curriculares y de información a los docentes de cada área.

Áreas Académicas.- Cada área es la reunión de docentes en las asignaturas cooperantes, aquí se establecen las tutorías a los estudiantes, dificultades de asignaturas, se revisa , modifica o implantan nuevas técnicas de estudio, y realiza el POA de Área, que es una planificación de actividades de transformación y adelanto de cada área académica.

Estudiantes.- Son la razón de ser del Colegio y son vistos como el talento humano en formación.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

El colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” , a través de su historia nace como un colegio masculino, con disciplina férrea, desde sus inicios se mantuvo como una organización jerárquica y vertical, hasta la actualidad su organización lineal no ha variado mucho, pero ha dado grandes pasos en los siguiente aspectos:

a. Equidad de género.- Desde hace ocho años (2005) el colegio abrió las puertas a las adolescentes y adaptó varias estrategias, programas y proyectos para garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones para las mujeres que ingresaban a estudiar, la infraestructura, formas de comportamiento y trato fueron mejoradas para efectivizar el derecho a una educación sin discriminación.

b. Educación para la democracia.- El Gobierno Estudiantil, a medida que han pasado estos últimos años ha tomado su liderazgo, representantes de los estudiantes se encuentran presentes en todas las decisiones institucionales, los estudiantes han organizado foros internos y proyectos intercolegiales, relacionados a los derechos y obligaciones de los estudiantes.

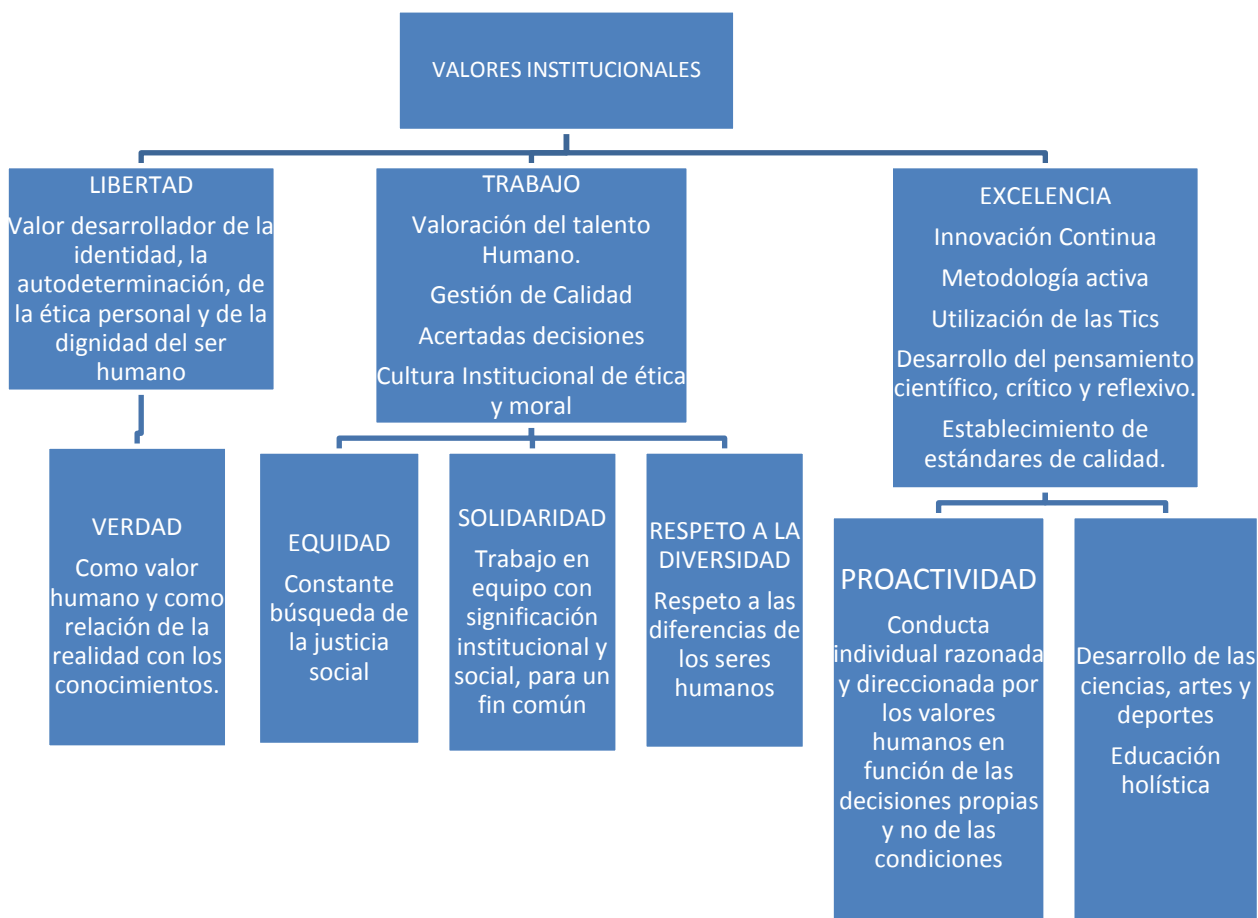
c. Educación en valores.- Las autoridades institucionales se han propuesto que los estudiantes se formen en un ambiente de tolerancia, equidad, respeto a la diversidad.

d. Inclusión.-El colegio Sebastián de Benalcázar ha incluido dentro de sus aulas a estudiantes con capacidades diferentes, para lo cual ha modificado su infraestructura física y académica, todavía están en sus inicios, las adaptaciones curriculares son hasta ahora un tema de discusión y estudio.

4.1.2.5 Dimensión Organizativa operacional de valores

El Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar a través de la Lic. Verónica Ron. MSc, ha realizado una seria investigación relacionada a los valores institucionales, hasta el momento se ha logrado sublimizar los valores anteriores, hasta alcanzar el desarrollo que se plasman como resumen en siguiente cuadro:

Figura 3



4.1.2.6 Dimensión administrativa, financiera y de valores

La Dimensión administrativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- a. La organización adecuada de espacios para el proceso de enseñanza – aprendizaje como son aulas, laboratorios de Informática, Ciencias Naturales, Inglés, Química y Anatomía; espacios de desarrollo físico como son canchas, estadio, coliseo; espacios de desarrollo de las artes, donde los/ las estudiantes se forman en pintura, danza, teatro, sinfónica, guitarra, piano, arte en madera y arte en metal, los espacios de intra-aprendizaje como son la biblioteca y el centro de Investigación Estudiantil, atendiendo al desarrollo integral del estudiantado.
- b. Organización de tiempos, diseñando cronogramas de actividades bimensuales, quinquimestrales, horarios, en los cuales se han incluido tutorías para los/las estudiantes, recuperaciones pedagógicas, planificación y evaluación, círculos de aprendizaje, capacitación y de desarrollo armónico para docentes, este último es un espacio de dos horas los días viernes para que los docentes puedan practicar algún deporte u otra actividad física como piscina.
- c. Organización de funciones de acuerdo a cada rol, es importante mencionar que el Manual de Convivencia y el de Procesos se encuentra en construcción, para la finalización de estos documentos se está esperando que el Ministerio de Educación, finalice la elaboración del Reglamento a la Nueva Ley de Educación.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

El Colegio Benalcázar toma en cuenta a los Padres y representantes de los estudiantes en el proceso de enseñanza- aprendizaje, los Representantes se encuentran en la toma de decisiones del colegio, ya sea para contratos de algunos docentes o para mejoras de la infraestructura.

En requerimientos pedagógicos, la atención es individual de acuerdo a los diferentes casos en la Coordinación Pedagógica, por los docentes en horarios de atención especial o por el DOBE

Para realizar el Trabajo en la comunidad el Colegio ha invertido en la compra de una finca en el Noroccidente de Quito, en este lugar se han implementado proyectos de de investigación y de microempresas, donde se ven involucrados habitantes del sector.

4.1.3 Análisis F.O.D.A

Para la realización del FODA GENERAL del Colegio, se toman como insumos los FODA's por áreas y departamentos, estos son fruto del análisis de los actores educativos, como la investigación se centra en la aplicación de la gestión basada en el liderazgo y valores en el Bachillerato Internacional y su incidencia en la calidad educativa en el Colegio Sebastián de Benalcázar , es menester no topar todos estos instrumentos, más bien veo necesario tomar en cuenta la matriz FODA DEL BACHILLERATO INTERNACIONAL, en forma específica, los demás constan como anexos.

- ***“La técnica FODA sirve para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos, permite a los estrategas generar y evaluar alternativas con mayor eficacia, par la toma acertada de decisiones.***
- ***Su objetivo es Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, para generar buenas estrategias alternativas viables.***
- ***La matriz amenazas-oportunidades-debilidades - fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, observando los factores internos - externos clave, requiere juicios sólidos, conocimiento de las acciones propias del área, además permitirá una serie de adaptaciones y decisiones nuevas.”*** (Ron, 2011)

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

a. Fortalezas

- Profesorado responsable con estudios dentro y fuera del país.
- Utilización de guías de estudio profesionalmente diseñadas.
- Evaluación interna y externa con aplicación de estándares y criterios
- Material amplio y actualizado
- Laboratorios de primera generación

- Aplicación del modelo por competencias
- Disponer de profesorado de planta y contratados con más de dos talleres internacionales.
- Tener estudiantes de intercambio
- Apoyo de un porcentaje de dinero para la matrícula del estudiante en el Programa Internacional de BI.

b. Debilidades

- No tener cursos pre-BI
- No tener en ejecución el programa PAI, ni PEP
- No disponer de independencia total de acción para aplicar totalmente las políticas del programa de diploma.
- No tener espacios físicos apropiados para el programa BI.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

a. Oportunidades

- Apoyo de la municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito.
- Primer plantel público BI que hoy apadrina a los demás planteles fiscales del país.

b. Amenazas

- La creación del bachillerato general unificado.
- No tomar exámenes de ingreso al programa con rigurosidad.
- No ampliar la oferta a nivel subsistema o a nivel capitalino.
- Presupuesto ajustado a pocas necesidades institucionales.

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz N°2

Fortalezas (Factor Interno Clave Positivo)	Oportunidades (Factor Externo Clave Positivo)
<ul style="list-style-type: none"> • Profesorado responsable con estudios dentro y fuera del país. • Utilización de guías de estudio profesionalmente diseñadas. • Evaluación interna y externa con aplicación de estándares y criterios • Material amplio y actualizado • Laboratorios de primera generación • Aplicación del modelo por competencias • Disponer de profesorado de planta y contratados con más de dos talleres internacionales. • Tener estudiantes de intercambio • Apoyo de un porcentaje de dinero para la matricula del estudiante en el Programa Internacional de BI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito. • Primer plantel público BI que hoy apadrina a los demás planteles fiscales del país.
Debilidades (Factor Interno Clave Negativo)	Amenazas (Factor Externo Clave Negativo)
<ul style="list-style-type: none"> • No tener cursos pre-BI 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación del bachillerato general

<ul style="list-style-type: none"> • No tener en ejecución el programa PAI, ni PEP • No disponer de independencia total de acción para aplicar totalmente las políticas del programa de diploma. • No tener espacios físicos apropiados para el programa BI. 	<p>unificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tomar exámenes de ingreso al programa con rigurosidad. • No ampliar la oferta a nivel subsistema o a nivel capitalino. • Presupuesto ajustado a pocas necesidades institucionales.
---	---

Fuente: Matriz FODA. Coordinación Pedagógica. Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar"

El cruce de situaciones establece cuatro realidades:

REALIDADES	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES-D
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO POTENCIALIDADES	ESTRATEGIAS-DO DESAFÍOS
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA RIESGO	ESTRATEGIAS-DA ADVERTENCIA

Fuente: Cruce de situaciones reales. Coordinación Pedagógica . Colegio Municipal Experimental "Sebastián de Benalcázar"

- **Potencialidades**

- a) El apoyo del Municipio del Quito y del Gobierno han permitido poseer laboratorios con tecnología de punta.
- b) Programa de Capacitación nacional e internacional de docentes, mediante un presupuesto propio, dado por el Municipio.
- c) Los convenios del Ecuador con diferentes embajadas, ha posibilitado el intercambio de estudiantes.

- **Desafíos**

- Mantener la calidad educativa con estándares internacionales, característica del Bachillerato Internacional.
- Mantener los convenios internacionales y la capacitación docente continua.
- Acceder al PAI y PEP, en proyectos futuros como el de la Creación de la Unidad Educativa Sebastián de Benalcázar.

- **Riesgos**

- Aplicación parcial del Programa del Diplomado por falta de espacio físico.
- Ingreso al BI de estudiantes con diferentes niveles de conocimientos, demorando el cumplimiento de metas pedagógicas y curriculares, requeridas para este bachillerato.

- **Serias advertencias**

- Falta de infraestructura física.
- Mayor prioridad al Bachillerato General Unificado en la institución.
- El porcentaje de costos de ayuda del Colegio, posiblemente en el futuro se elimine
- Bachillerato con un costo alto para el estudiante.

Proceso de aceptación del FODA en el Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”

Primeramente el Consejo Directivo del colegio Benalcázar aprobó la realización del FODA, para estructurar el plan quinquenal de labores que se le denomina Plan Estratégico Institucional.

- Se presenta varias sugerencias por parte del Vicerrector, de Coordinación Pedagógica del colegio, del DOBE; para viabilizar la estructura de trabajo.
- Se convoca a junta de docentes para dar a conocer estrategias a seguirse y a solicitar la colaboración que el caso lo amerita.

- Se trabaja en grupos de trabajo con un líder de grupo que fueron los cuatro coordinadores pedagógicos, los cuatro profesionales del DOBE, supervisados por el Vicerrector y bajo la dirección del Rector.
- Se trabaja con la técnica de “lluvia de ideas” , luego de un número significativo de aportes para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se las había clasificado en el grupo respectivo, unos para fortalezas, otros para oportunidades, otros para debilidades y el último grupo para amenazas; se eliminan a las menos influyentes o que en otra idea éstas ya eran incluyentes; se realiza una plenaria por cada cuatro grupos de un número de 12 en las aulas del colegio y el contenido se plasmó en cartulinas y memoria digital. En otra convocatoria se realiza la plenaria en donde se presentó ante toda la comunidad lo acordado en los diferentes grupos. Al final se sugiere cambios que son tomados en cuenta por los líderes de cada grupo.
- Se nombra una comisión de redacción representada por los diferentes miembros de la comunidad educativa: autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia y estudiantes.
- Este trabajo se presenta en power point en el salón múltiple del colegio en una asamblea general de docentes del colegio Benalcázar, y se aprueba con algunos aportes; el Consejo Directivo aprueba la impresión de manuales denominados Plan Estratégico Institucional, documento que contiene este diagnóstico. Esta fue la razón para no hacer otro FODA de esa magnitud en el colegio, porque cualesquier trabajo adicional, distorsionaría el documento válido para cinco años; pero, procedí a solicitar el permiso respectivo para realizarlo en el Programa de Bachillerato Internacional a semejanza de lo actuado en el Programa Nacional.
- LA TOMA DE DECISIONES se la realiza en consenso con la Comunidad Educativa.

Toma de decisiones con respecto al FODA por parte del Colegio Sebastián de Benalcázar:

- a) Se realizarán acciones para mantener las potencialidades del BI
- b) Se establece un plan de capacitación docente con recursos propios.
- a) Se mantendrá la malla curricular del BI
- b) Se renovarán contratos con instituciones y embajadas internacionales.

- c) Se diseñará y presentara el Proyecto de Creación de la Unidad Educativa “Sebastián de Benalcázar”, tomando en cuenta el programa de BI para educación básica.
- d) Se disminuirá en lo posible los riesgos para la viabilidad y factibilidad del BI
- e) Se tomará en cuenta la gestión por procesos en el nuevo diseño para el período 2012 – 2016
- f) Se tomará en cuenta la gestión por liderazgo y valores en el diseño, ejecución y evaluación de dichos programas.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas:

4.2.1 De la encuesta a Directivos

Tamaño de la Muestra: 3 personas = 100%

Directivos:

- Rector
- Vicerrector
- Coordinador Pedagógico

Tabla N°6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	f	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por Grupos de trabajo	3	100%
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros	0	0
TOTAL	3	100%

Los tres directivos coinciden que para medir el tamaño de la organización se puede tomar en cuenta estos tres aspectos: Los resultados obtenidos, el número de miembros, el valor y tiempo empleados en la institución.



Tabla N°7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	3	33.3
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	33.3
c. Valor y tiempo empleados en la institución	3	33.3
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	9	100

Las respuestas de los directivos se encuentran divididas en que los aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son por el número de miembros de la institución, por los resultados obtenidos, por el valor y el tiempo en la institución.

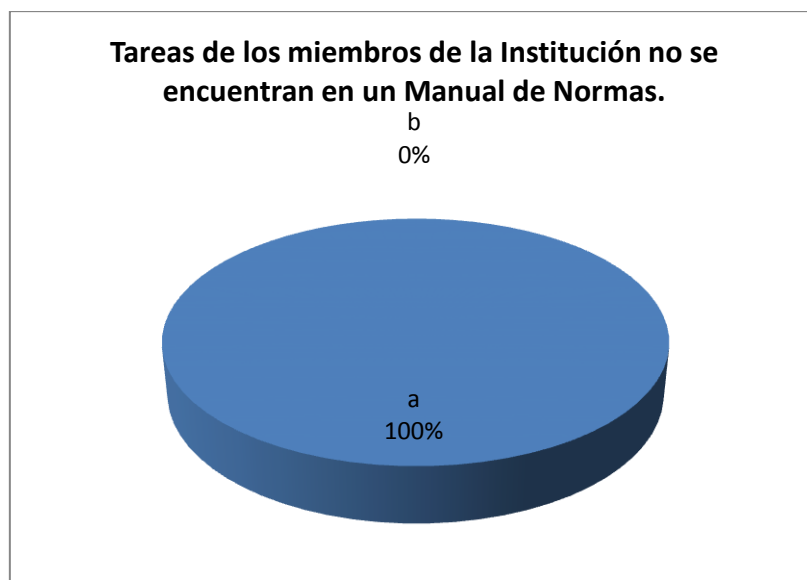


Tabla N°8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Las tareas de los miembros en la Institución se encuentran escritas en un Manual de Normas, reglas y procedimientos.	0	0
b. Las tareas de los miembros en la Institución no se encuentran escritas en un Manual de Normas, reglas y procedimientos.	3	100%
TOTAL	3	100%

Las tareas de los miembros en la Institución no se encuentran escritas en un Manual de Normas, reglas y procedimientos, porque el Manual está en la etapa de diseño, ha espera del Reglamento a la Ley de Educación Intercultural LOEI.



Las funciones de los miembros de la Institución se encuentran establecidas en el Reglamento Interno de la misma, es necesario aclarar que se encuentra en construcción el Manual de Convivencias y el Manual de Procedimientos. En el momento no existe un Manual de Normas, reglas y procedimientos.

Tabla N°9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director /a	0	0
b. Rector/a	1	33.3
c. Consejo Directivo	2	66.7
TOTAL	3	100

El Consejo Directivo es el organismo encargado de tomar las decisiones, luego de analizar informes provenientes de los diferentes departamentos, áreas o profesores, en el cual el Rector y Vicerrector son integrantes.

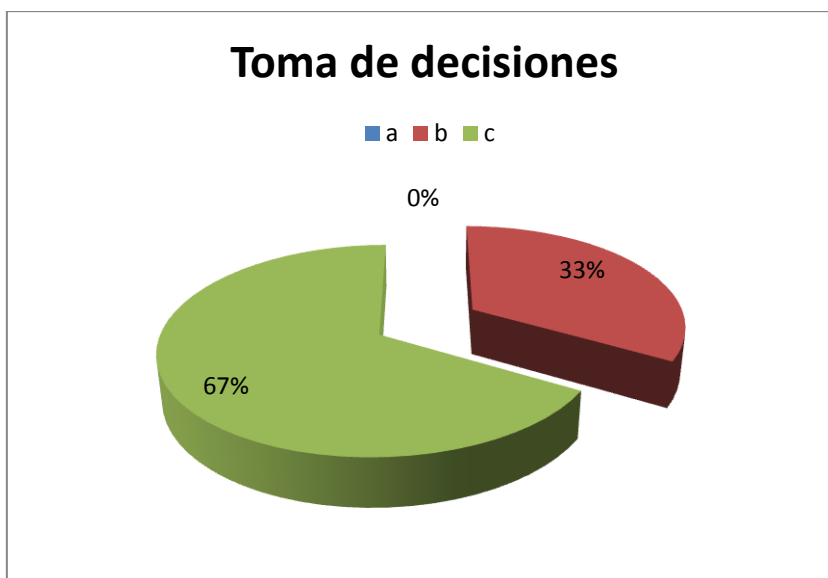


Tabla N°10

PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	3	100%
b. NO	0	0
TOTAL	3	100%

En la Institución se ha establecido un orden jerárquico en relación a la solución de problemas, existen personas que actúan de acuerdo a su ámbito, cuando no se puede resolver los problemas en formas horizontal, las normas establecen que se acude al superior en orden, siempre a través del diálogo y el consenso, existen varias agrupaciones de profesores, padres de familia y estudiantes, las formas más utilizadas de agrupación para la solución de conflictos son la Junta de Disciplina, Junta de Curso, el Departamento del DOBE y la Coordinación Académica.



Tabla Nº 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Se promueve						
a. Excelencia académica	3	14,28	0	0	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	3	14,28	0	0	0	0
c. La capacitación continua de los docentes	3	14,28	0	0	0	0
d. Trabajo en equipo	3	14,28	0	0	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	3	14,28	0	0	0	0
f. Participación de los padres de familia en actividades programadas	3	14,28	0	0	0	0
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	14,28	0	0	0	0
TOTAL	21	100	0	0	0	0

El Colegio Sebastián de Benalcázar promueve mediante su administración y liderazgo todos los aspectos nombrados en la tabla anterior, el prestigio de este Centro educativo

a través de los sesenta años de gestión educativa ha sido reconocido a nivel nacional e internacional.

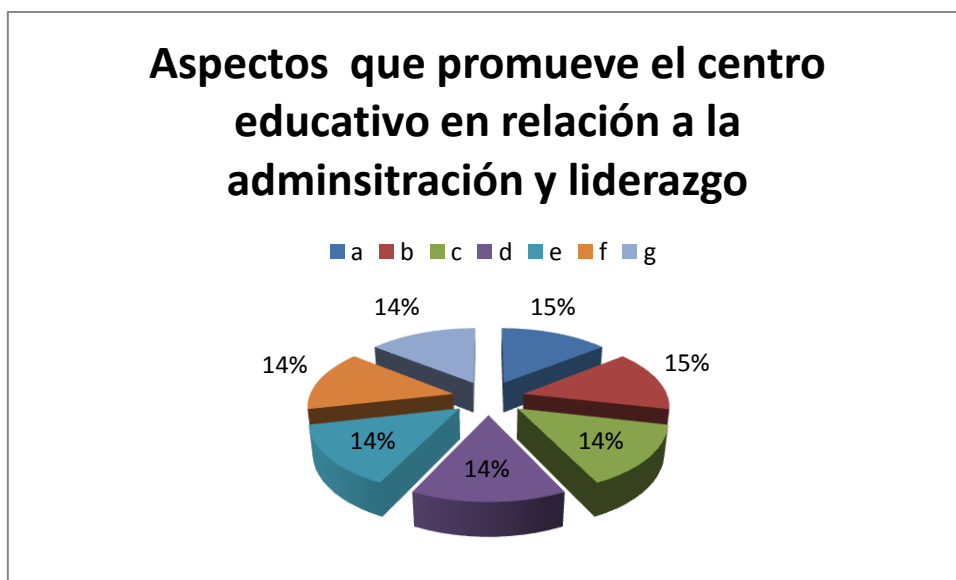


Tabla N°12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	%
Se promueve							
a. Son innatas	1	33,3	1	33,3	1	33,3	100
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas	0	0	0	0	0	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia	2	66,6	1	33,3	0	0	100
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	2	66,6	1	33,3	0	0	100
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	100	0	0	0	0	100

Las autoridades coinciden que para desarrollar las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se las adquiere a través de la experiencia y la capacitación continua.

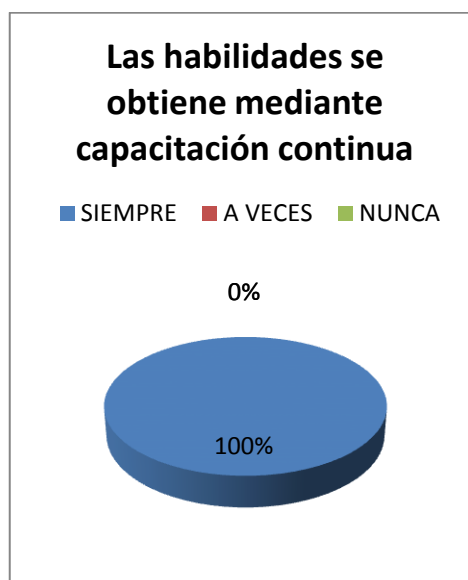


Tabla N°13

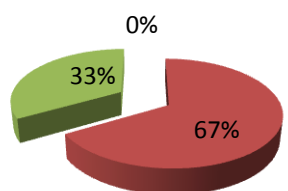
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	%
Se promueve							
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referente para saber qué falta de mejorar.	0	0	2	66.6	1	33.3	100
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	3	100	100
c. La mejora de mecanismos de control.	0	0	3	100	0	0	100
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0	3	100	0	0	100

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar, según las autoridades se dan en un cien por ciento por la mejora de mecanismos de control y la existencia de un buen clima escolar.

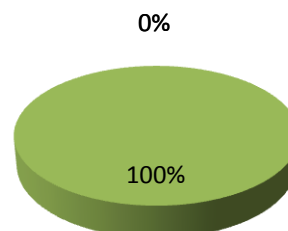
Uso de la información para mejorar el desempeño

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



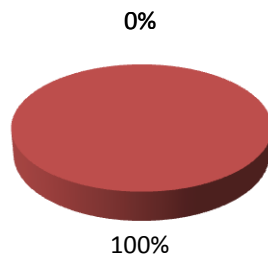
Disminución de estudiantes por aula

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Mejora de mecanismos de control

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Existencia de ambientes cordiales de trabajo

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

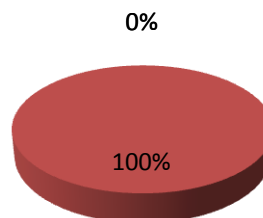
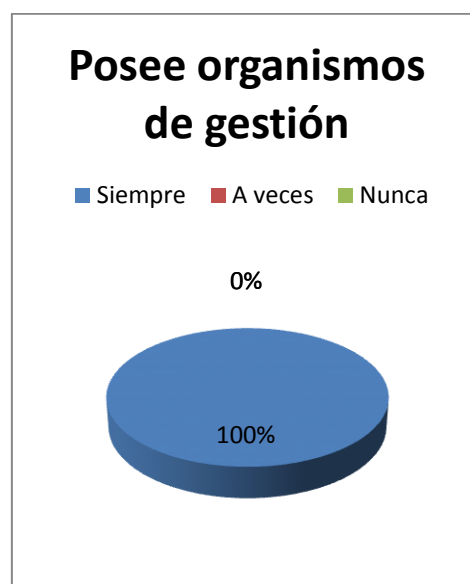
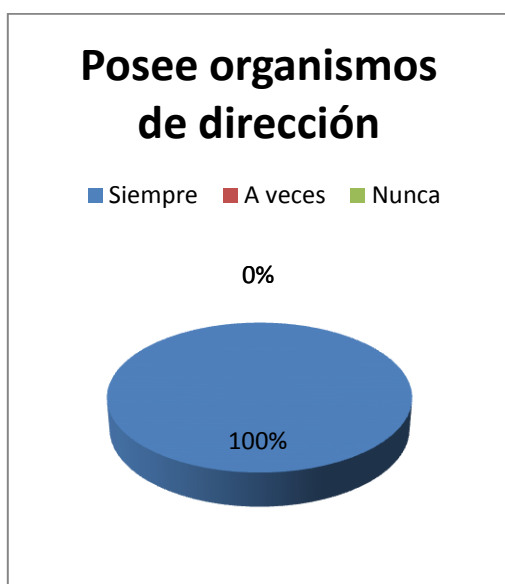


Tabla N°14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	%
a. De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	100	0	0	0	0	100
b. De gestión (secretario (a) subdirector, comisión económica, etc)	3	100	0	0	0	0	100
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	3	100	0	0	0	0	100
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	3	100	0	0	0	0	100

El Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, poseen todos los organismos en los niveles administrativo, asesor y operativo, su organigrama es lineal.



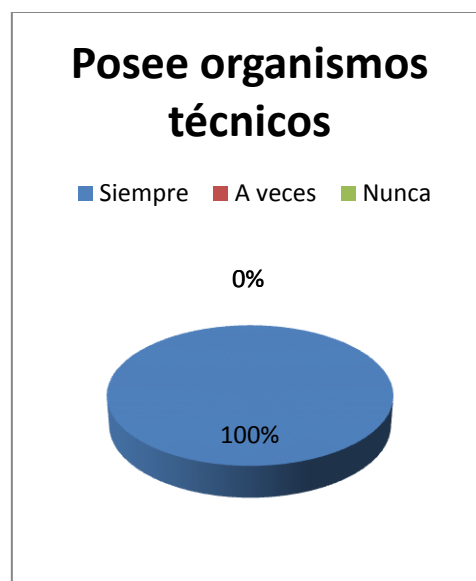
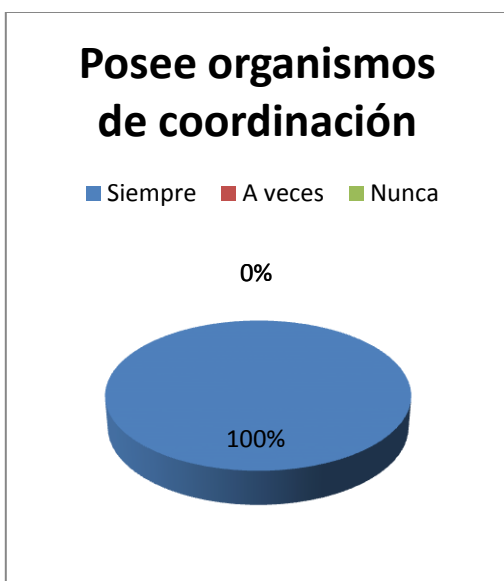


Tabla N°15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	%
Se promueve							
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes	3	100	0	0	0	0	100
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	100	0	0	0	0	100
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	0	0	2	66.6	1	33.3	100
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los estudiantes	3	100	0	0	0	0	100

Las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores, están direccionados a el seguimiento y evaluación de estudiantes, establecer acciones necesarias para mejorar el clima institucional y a coordinar actividades de enseñanza – aprendizaje.

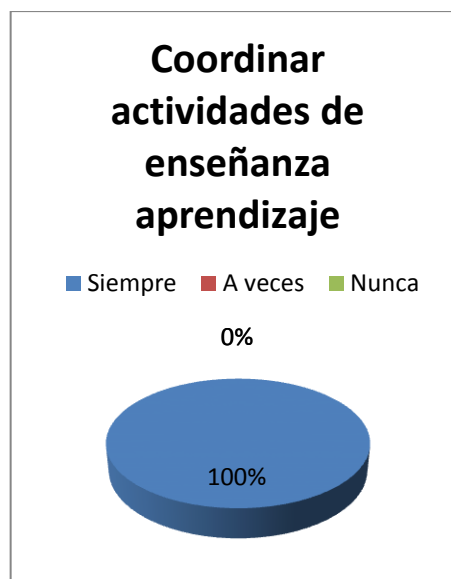
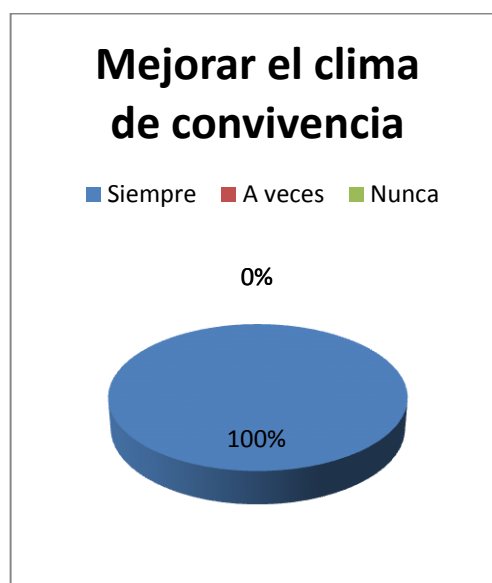
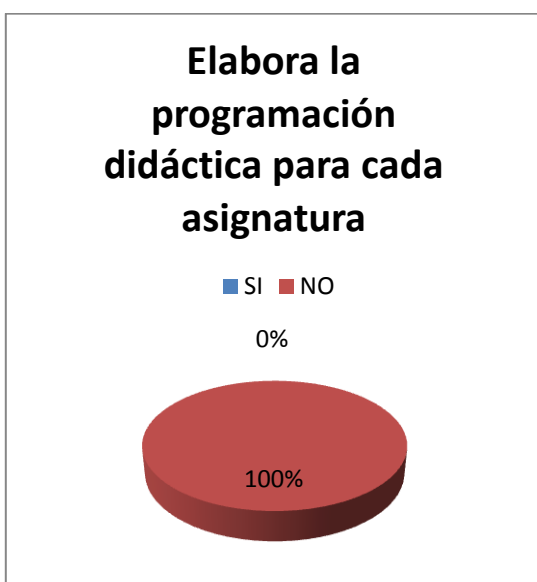
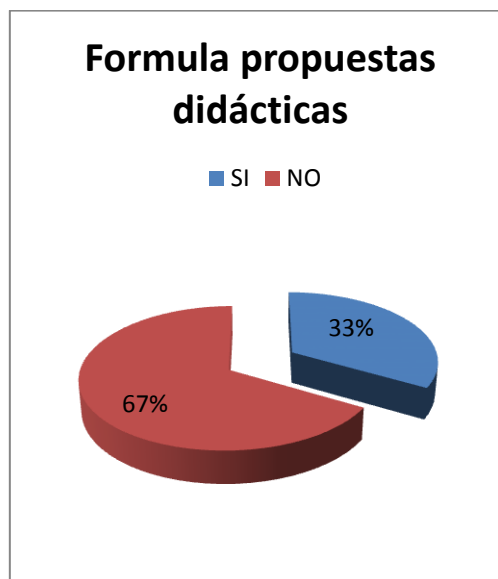


Tabla N°16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

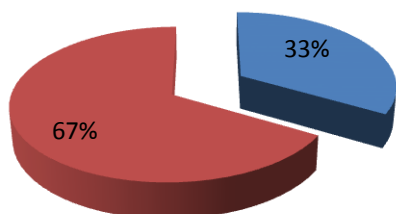
	SI		NO		T
Los departamentos didácticos se encargan de:	f	%	f	%	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	0	0	3	100	100
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33.3	2	66.6	100
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	0	0	3	100	100
d. Mantener actualizada la metodología	2	66.6	1	33.3	100
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33.3	2	66.6	100
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	33.3	2	66.6	100
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y resultados obtenidos.	0	0	3	100	100
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	33.3	2	66.6	100
h. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	3	100	100
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0	3	100	100

Los departamentos didácticos de la Institución no realizan en equipo las diferentes planificaciones, son los docentes que las realizan individualmente, luego de capacitaciones, las planificaciones son revisadas por los Coordinadores Pedagógicos y autorizada su ejecución por el Vicerrector.



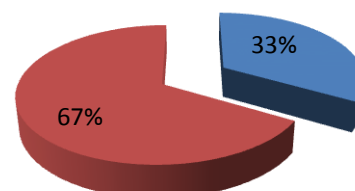
Promueve la investigación educativa

■ SI ■ NO



Colabora con la Dep. Orientación en prevención de problemas de aprendizaje

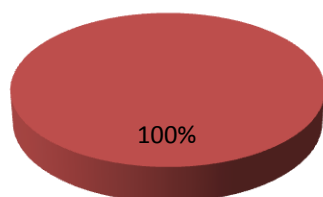
■ SI ■ NO



Elabora una memoria de la programación didáctica

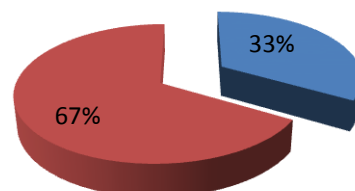
■ SI ■ NO

0%



Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

■ 0 SI ■ 100 NO



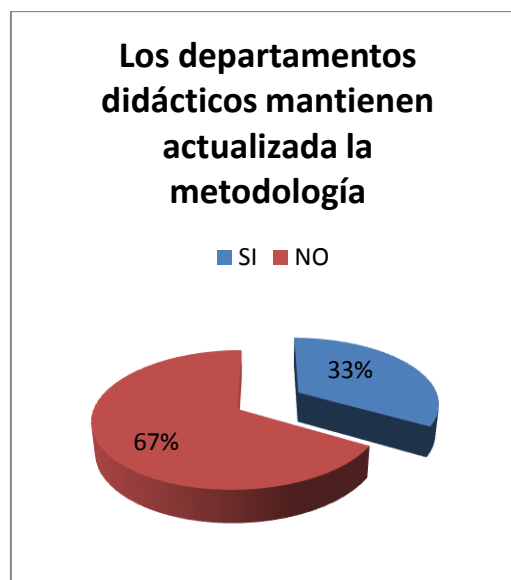


Tabla N°17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Acciones	SI		NO		T
	f	%	f	%	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	66.6	1	33.3	100

La gestión pedagógica en el Colegio fomenta la mayoría de veces las soluciones a las diferentes problemáticas originadas en la institución.

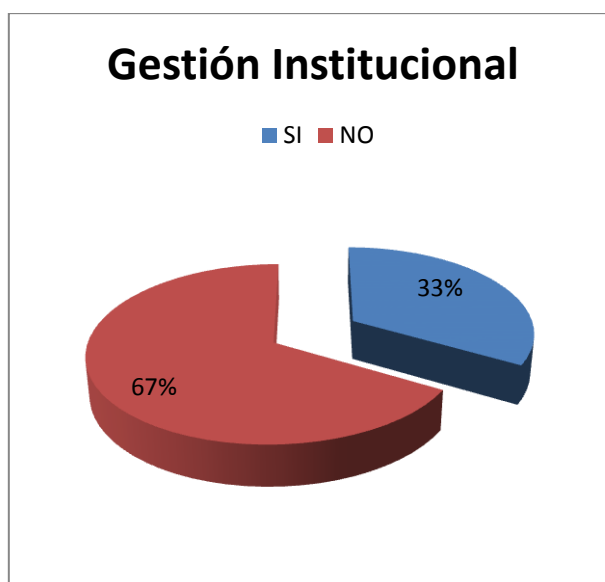


Tabla N°18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

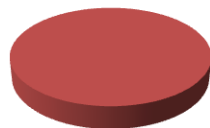
Material de planificación educativa	SI		NO		T
	f	%	f	%	%
a. Reingeniería de procesos	0	0	3	100	100
b. Plan estratégico	3	100	0	0	100
c. Plan Operativo Anual	3	100	0	0	100
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	100	0	0	100

El Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar posee el Plan Estratégico, El POA y dentro del este el Plan de Capacitación dirigido a directivos y docentes, pero no ha realizado una Reingeniería por procesos.

**En la Institución Educativa
se ha realizado una
reingeniería de procesos**

■ SI ■ NO

0%

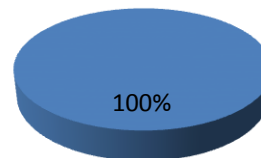


100%

**Se ha elaborado el
Plan Estratégico**

■ SI ■ NO

0%

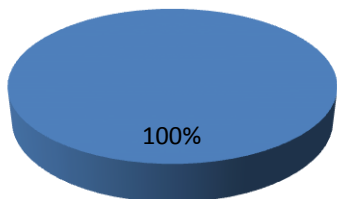


100%

**Se ha elaborado el Plan
Operativo Anual**

■ SI ■ NO

0%

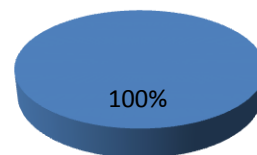


100%

**Se han elaborado
Proyectos de
capacitación**

■ SI ■ NO

0%



100%

4.2.2 De la encuesta a los Profesores:

TOTAL DE LA MUESTRA: 14 DOCENTES

TIPO DE MUESTRA: COMPLETA

Tabla N°19

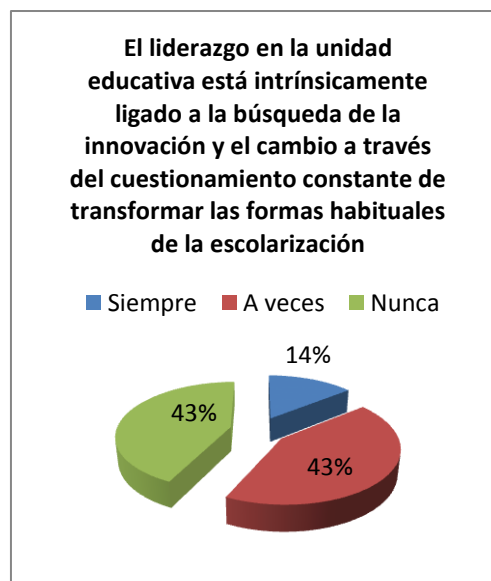
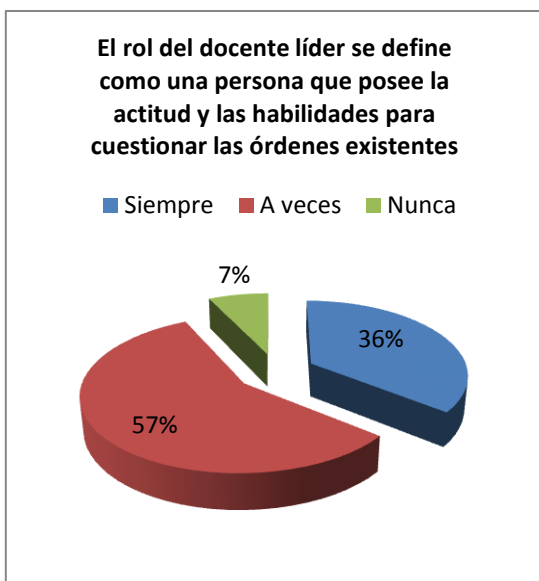
Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	5	35.7	8	57.14	1	7.14
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	2	14.28	6	42.85	6	42.85
3.	La gerencia educativa se promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, armónico, seguro y estimulante.	5	35.7	4	28.57	5	35.7
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	8	57.14	4	28.57	2	14.28
5.	Resistencia o escepticismo en los padres						

	cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	50	6	42.85	1	7.14
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza a-aprendizaje.	2	14.28	5	35.7	7	50
7.	En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	4	28.57	5	35.7	5	35.7
8.	Resistencia en los compañeros director/rector cuando intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	6	42.85	6	42.85	2	14.28
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	6	42.85	6	42.85	2	14.28
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	7	50	5	35.7	1	7.14
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	28.57	4	28.57	6	42.85
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	2	14.28	9	64.28	3	2.14
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	28.57	4	28.57	6	42.85
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	4	28.57	4	28.57	6	42.85
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	50	5	35.7	2	14.28
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	28.57	2	14.28	8	57.14

En la Institución el líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes y rara vez cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

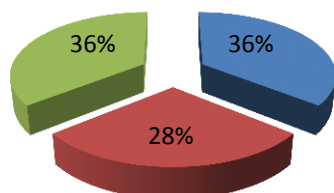
La investigación a nivel educativo es un producto de la participación colectiva por roles que deben ejecutarse pero a la vez no existe no existe trabajo en equipo, cada docente trabaja su asignatura y trata de involucrarse poco en proyectos comunes.

Existe resistencia en los compañeros cuando rector intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, su oposición es un resultado de las nuevas disposiciones del Ministerio de Educación y las políticas de implantación del Macrocurrículo. Los valores institucionales se han sublimizado en los últimos tiempos, fruto de la investigación y su relación con la teoría y la práctica interna.



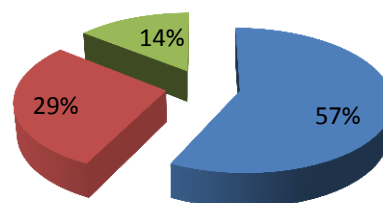
La gerencia educativa se promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, armónico, seguro y estimulante.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



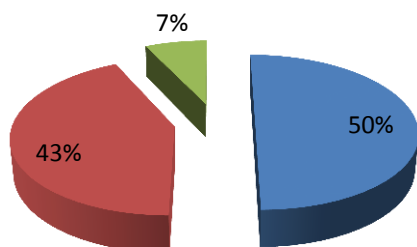
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



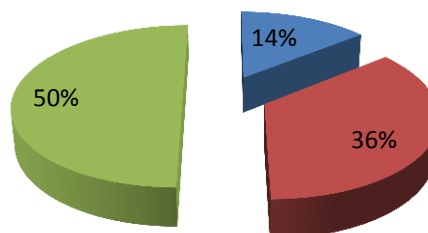
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



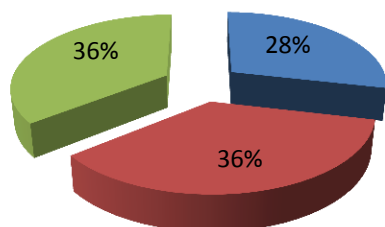
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza a- aprendizaje.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



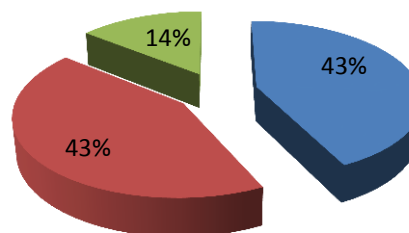
En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



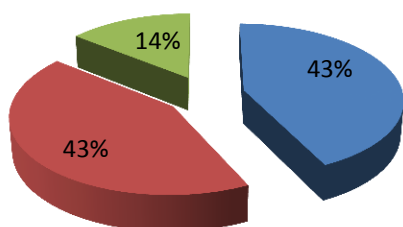
Resistencia en los compañeros director/rector cuando intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



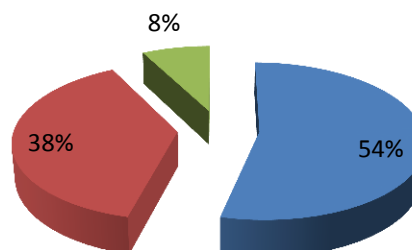
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



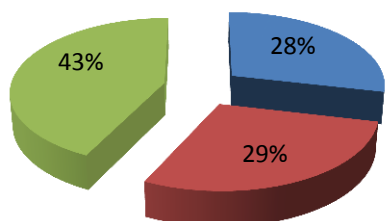
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



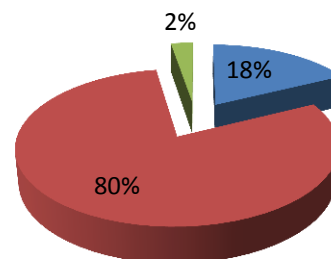
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



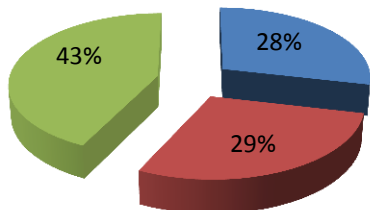
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



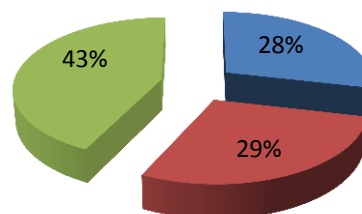
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



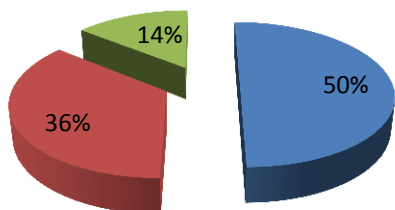
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



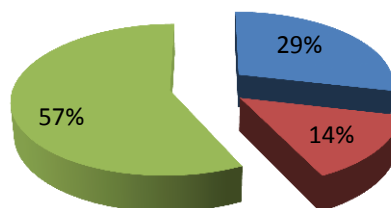
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



4.2.3 De la encuesta a estudiantes:

TOTAL DE LA MUESTRA: 80 estudiantes

TIPO DE MUESTRA: COMPLETA

Tabla N°20

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1.	El director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	25	30	37.5	30	37.5
2.	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	50	62.5	20	25	10	12.5
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	30	37.5	30	37.5	20	25
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	20	25	30	37.5	30	37.5
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	50	62.5	23	28.75	7	8.75
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	10	12.5	18	22.5	52	65
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	18.75	25	31.25	40	50
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	23	28.75	22	27.5	35	43.75

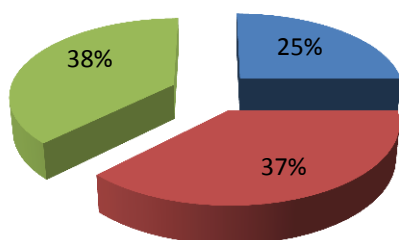
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	12	15	26	32.5	42	52.5
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	25	20	25	40	50
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	55	68.75	12	15	13	16.25
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	25	31.25	30	37.5	25	31.25
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	24	30	21	26.25	35	43.75
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	79	98.75	1	1.25	0	0

Un 37% el rector toma en cuenta las decisiones de los docentes para la toma de decisiones, pero un porcentaje igual creen no ser tomados en cuenta en las mismas, por lo que los docentes no se sienten comprometidos con la institución realmente a diferencia de los estudiantes en la mayoría de casos son atendidos en su problemática estudiantil.

A pesar que los valores son un eje transversal en la institución los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, ni realizan actividades innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sus clases en la mayoría de veces son magistrales, el trabajo grupal casi no se realiza porque cada aula poseen hasta 46 estudiantes, en el Bachillerato Internacional se cuenta con el número menor de estudiantes que llegan a veinte y dos.

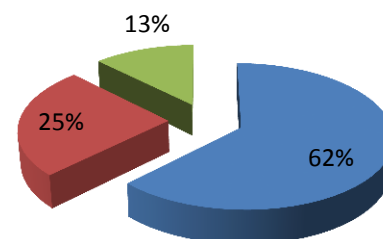
El director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



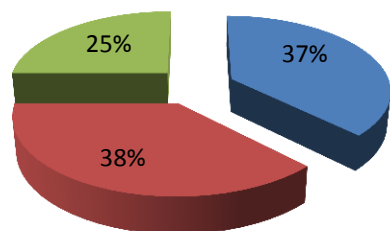
Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



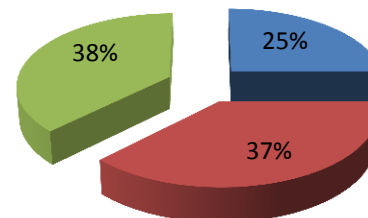
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



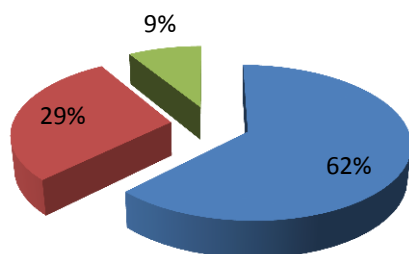
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



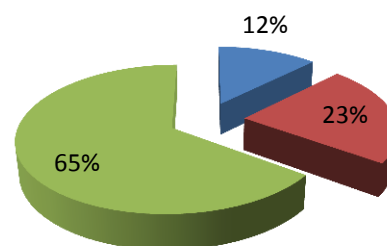
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



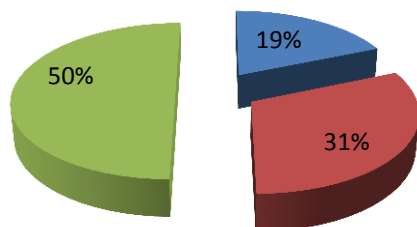
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



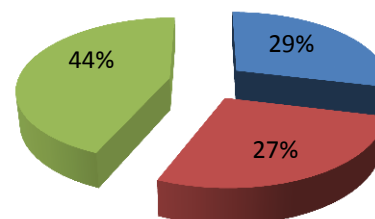
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



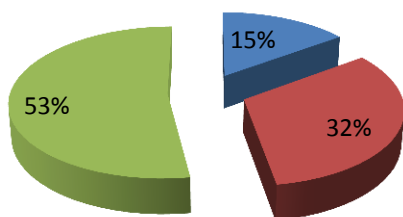
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



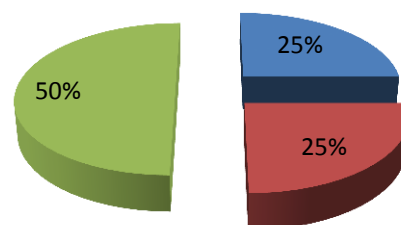
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



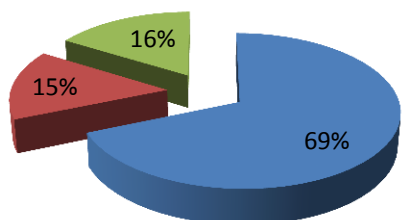
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



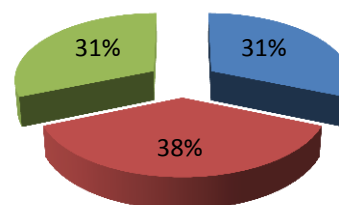
Es el profesor quien decide qué se hace en clase.

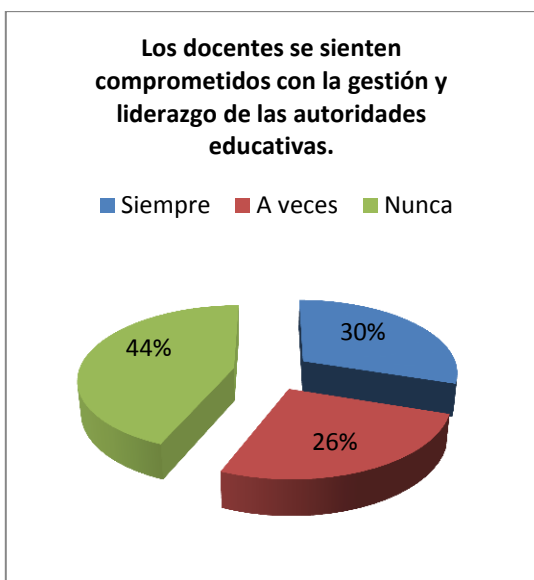
■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca





4.2.4 De la encuesta a padres de familia:

TOTAL DE LA MUESTRA: 70 REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

TIPO DE MUESTRA: COMPLETA

La encuesta, ha sido dividida en dos partes, se ha tomado en cuenta dos escalas una de SI-NO y la segunda con los indicadores siempre, a veces y nunca.

Tabla N°21

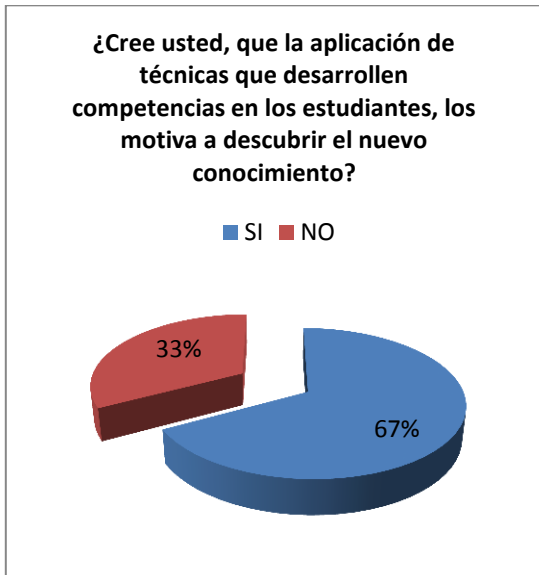
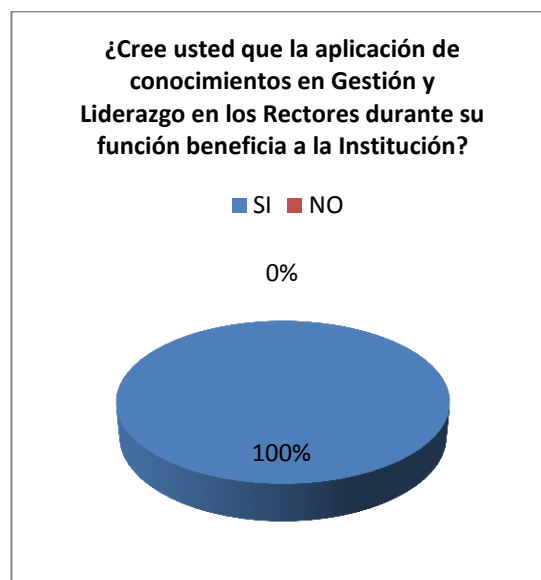
Material de planificación educativa	SI		NO		T
	f	%	f	%	%
1. ¿Cree usted que la inclusión del Programa de Bachillerato Internacional en el colegio Benalcázar, ha contribuido a elevar la calidad de la educación en la Institución?	35	50	35	50	100
2. ¿Cree usted que la aplicación de conocimientos en Gestión y Liderazgo en los Rectores durante su función beneficia a la Institución?	70	100	0	0	100
3. ¿Cree usted, que la aplicación de técnicas que desarrollen competencias en los estudiantes, los motiva a descubrir el nuevo conocimiento?	47	67,14	23	32,85	100
4. Cree usted que el estudiante de Bachillerato Internacional del Colegio Benalcázar tendrá una visión global de desempeño, posesionándolo como un bachiller del mundo?	70	100	0	0	100
5. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio brinda oportunidades de estudios en el exterior?	70	100	0	0	100
6. ¿El Bachillerato Internacional tiene					

importancia a nivel país?	42	60	28	40	100
7. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio marca una diferencia en el estilo de aprendizaje?	61	87,14	9	12,85	100
8. ¿El Bachillerato Internacional exige una mejor preparación académica?	50	71,42	20	28,57	100
9. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio practica la aplicación de valores en sus estudiantes, docentes y directivos?	46	65,71	24	34,28	100
10. ¿El Bachillerato Internacional aporta positivamente al prestigio del colegio Benalcázar?	49	70	21	30	100
11. ¿El bachillerato Internacional del Colegio inserta a sus graduados con mayor facilidad en las universidades?	34	48,57	36	51,42	100
12. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio tiene docentes que aplican técnicas que desarrollan competencias en los estudiantes?	45	64,28	25	35,71	100
13. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio planifica, enseña y evalúa por competencias?	60	85,71	10	14,28	100
14. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio tiene prestigio?	55	78,57	15	21,42	100

Para los representantes de los estudiantes del Colegio, el Programa de Bachillerato Internacional en el colegio Benalcázar, ha contribuido en un 50% a elevar la calidad de la educación en la Institución, ya que la Institución ha alcanzado reconocimiento nacional e internacional en estos 60 años de vida.

El Bachillerato Internacional ha posesionado estudiantes en varias universidades internacionales y han ingresado sin dificultad en universidades del país, según últimos datos de la Coordinación Pedagógica, siendo su mayor logro el currículo con enfoque en competencias.

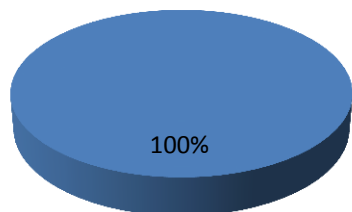
Los representantes piensan que una forma de alcanzar calidad educativa es mediante la capacitación en gestión basada en liderazgo y valores por parte de las autoridades y docentes.



¿El Bachillerato Internacional del Colegio brinda oportunidades de estudios en el exterior?

■ SI ■ NO

0%

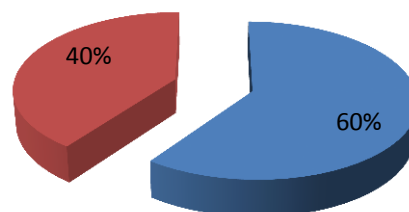


¿El Bachillerato Internacional tiene importancia a nivel país?

■ SI ■ NO

40%

60%

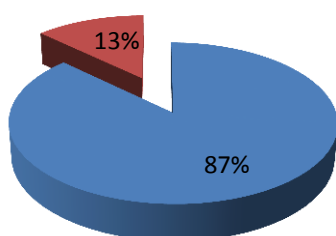


T. ¿El Bachillerato Internacional del Colegio marca una diferencia en el estilo de aprendizaje?

■ SI ■ NO

13%

87%

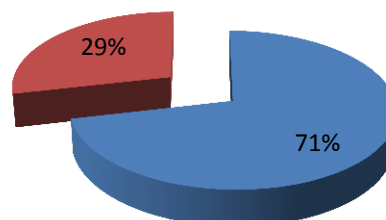


¿El Bachillerato Internacional exige una mejor preparación académica?

■ SI ■ NO

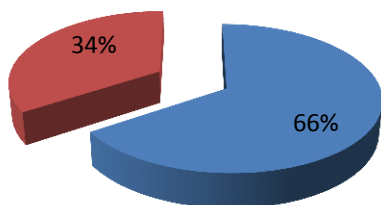
29%

71%



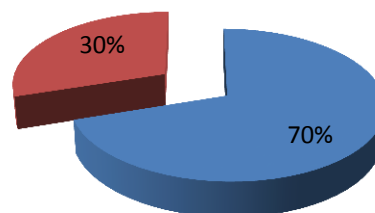
¿El Bachillerato Internacional del Colegio practica la aplicación de valores en sus estudiantes, docentes y directivos?

■ SI ■ NO



¿El Bachillerato Internacional aporta positivamente al prestigio del colegio Benalcázar?

■ SI ■ NO



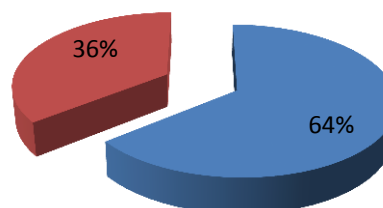
¿El bachillerato Internacional del Colegio inserta a sus graduados con mayor facilidad en las universidades?

■ SI ■ NO



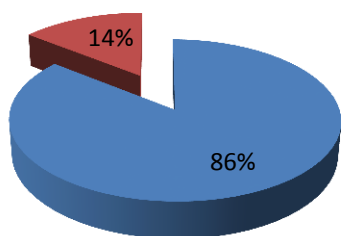
¿El Bachillerato Internacional del Colegio tiene docentes que aplican técnicas que desarrollan competencias en los estudiantes?

■ SI ■ NO



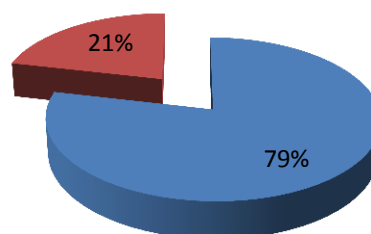
El Bachillerato Internacional del Colegio planifica, enseña y evalúa por competencias?

■ SI ■ NO



¿El Bachillerato Internacional del Colegio tiene prestigio?

■ SI ■ NO



La administración y liderazgo del Rector en el centro educativo promueve

Tabla N°22

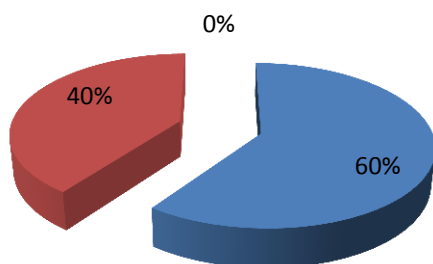
Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	La excelencia académica.	38	54,28	16	22,85	16	22,85
b.	El desarrollo profesional de valores de los docentes.	40	57,14	30	42,85	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes.	42	60	28	40	0	0
d.	Trabajo en equipo	33	47,14	12	17,14	25	35,71
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	45	64,28	20	28,57	10	14,28

Si bien es cierto, en el colegio Benalcázar la gestión es vertical, los padres de familia reconocen que el liderazgo del Rector ha fomentado la excelencia académica, el desarrollo de valores y la capacitación continua de los docentes.



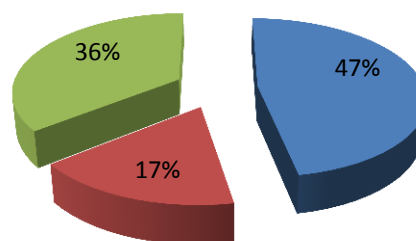
La capacitación continua de los docentes.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



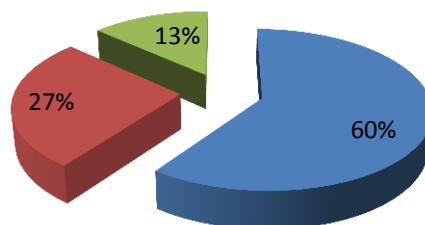
Trabajo en equipo

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Vivencia de valores institucionales y personales.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una Institución son:

Tabla Nº 23

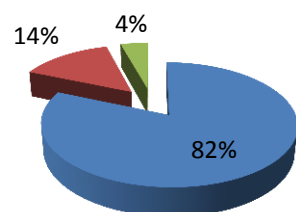
Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Innatas.	10	14,28	15	21,42	45	64,28
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	60	85,71	5	7,14	5	7,14
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	57	81,42	10	14,28	3	4,28
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia.	65	92,85	5	7,14	5	7,14
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	70	100	0	0	0	0

Los representantes de los estudiantes en el Colegio, en su mayoría coinciden que las habilidades requeridas para dirigir una institución son la combinación de la práctica con la teoría, es decir estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo y gerencia, adicionando la experiencia.



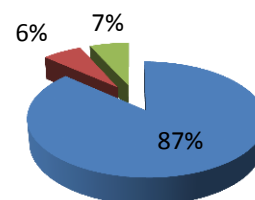
Las habilidades de liderazgo se adquieren a través de la experiencia.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencia

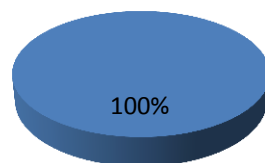
■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Las habilidades de liderazgo se obtienen mediante la combinación de práctica, teoría y reflexión.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

0%



Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar en valores el directivo debería promover:

Tabla N° 24

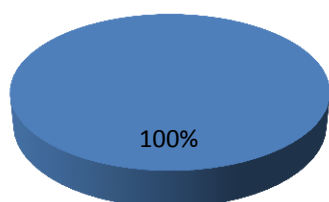
Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar.	70	100	0	0	0	100
b.	La buena relación interpersonal a través de proyectos del buen trato.	70	100	0	0	0	100
c.	La mejora de relaciones humanas a través de la ejecución de actividades sociales y deportivas.	70	100	0	0	0	100
d.	Acuerdos para la existencia de ambientes cordiales de trabajo.	70	100	0	0	0	100

La evaluación interna y externa de la Institución contiene indicadores de desempeño docente, los mismos que son analizados por áreas en forma bimensual. En el colegio existe un Proyecto “Pro-Buen trato y está interrelacionado con los demás para su ejecución.

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

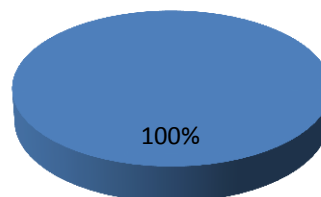
0%



La buena relación interpersonal a través de proyectos del buen trato.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

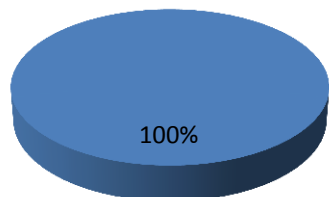
0%



La mejora de relaciones humanas a través de la ejecución de actividades sociales y deportivas.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

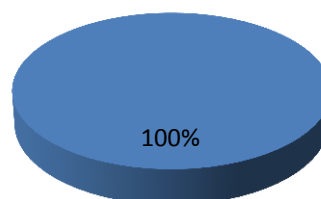
0%



Acuerdos para la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

0%

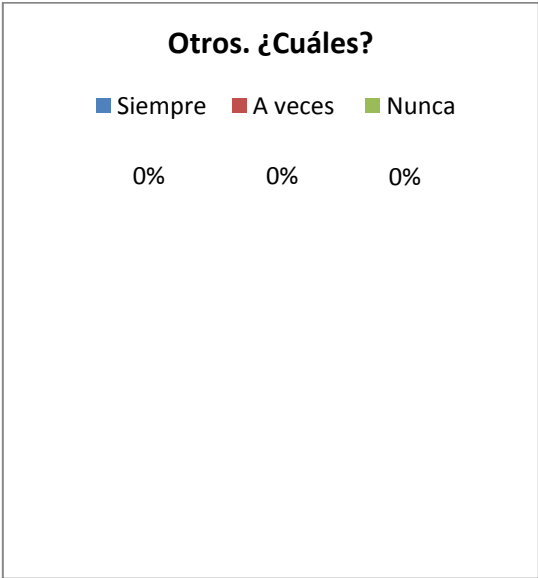
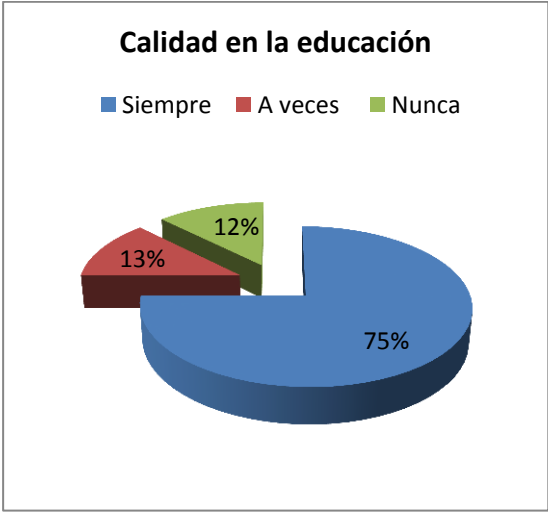
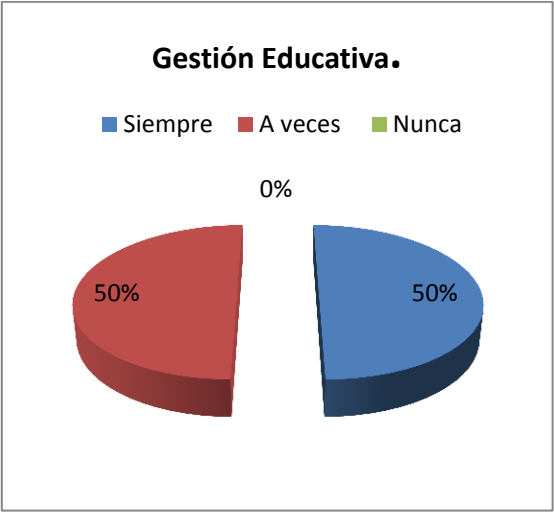


De los diferentes aspectos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran presentes en el Programa del BI del Colegio Benalcázar?

Tabla N°25

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Buen trato.	61	87,14	5	7,14	4	5,71
b.	Liderazgo.	59	84,28	10	14,28	1	1,42
c.	Gestión Educativa.	35	50	35	50	0	0
d.	Calidad en la educación	60	85,71	10	14,28	10	14,28
e.	Otros. ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

Los proyectos institucionales están presentes aspectos como buen trato, liderazgo, calidad de la educación, en relación a la gestión educativa existe una opinión dividida, entendiéndose como que los padres de familia no la pueden detectar fácilmente.



El Bachillerato Internacional del Colegio Benalcázar brinda una educación de mejor calidad en:

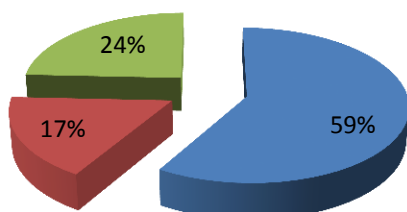
Tabla N°26

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Metodología.	41	58,57	12	17,14	17	24,28
b.	Conocimientos.	59	84,28	10	14,28	1	1,42
c.	Evaluación de contenidos.	52	74,28	8	11,42	10	14,28
d.	Valores.	47	67,14	13	18,57	0	0

Los representantes consideran que el Bachillerato Internacional posee un pensum y su respectiva malla de calidad, que la evaluación es continua y que el currículo está fundamentado en valores, pero que la metodología del docente es tradicional.

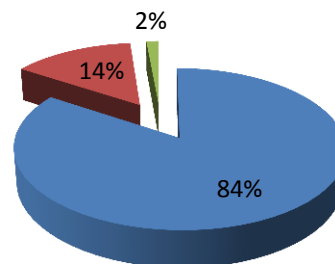
Metodología.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



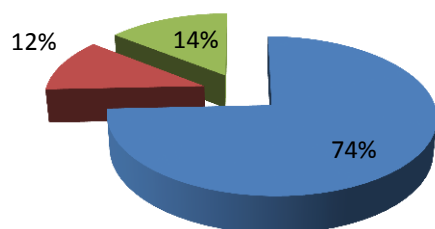
Conocimientos.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



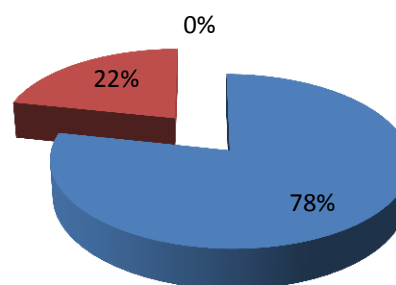
Evaluación de contenidos.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



Valores.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



4.2.5 De la entrevista a Directivos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TOTAL DE LA MUESTRA: 3 PERSONAS - TIPO DE MUESTRA: COMPLETA

Directivos:

- Rector
- Vicerrector
- Coordinador Pedagógico

Tabla N°27

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	3	3	0	0
2	¿Cuenta con un Manual o Reglamento que contemple cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	3	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	3	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	3	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	2	1	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Colegio?	3	3	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan				

	en los profesores y estudiantes?	3	3	0	0
8	En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?	3	3	0	0
	TOTAL NUMÉRICO	20		4	
	PORCENTAJE	83,33		16,66	

Las autoridades del Plantel han contestado el 83,33 % de preguntas positivas en relación a los conocimientos de gestión en liderazgo y valores, han manifestado como respuestas consideradas como negativas ya que su gestión es lineal o vertical, ya que la Ley de Contratación Pública LOSEP, en su desarrollo explica la jerarquización en una institución y las funciones de cada uno de los miembros.



5. DISCUSIÓN

Para realizar este apartado de la tesis he utilizado como técnica el análisis comparativo de los resultados de los datos obtenidos de las tablas estadísticas contrastados con la fundamentación teórica, como se sugiere en el folleto, lo he dividido en tres aspectos: Gestión Institucional, trabajo en equipo y clima escolar y liderazgo , los mismos que tienen como base fundamental la tabla problemas encontrados como parte final de la interpretación de la información obtenida y la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados como fueron los cuestionarios de las encuestas y las entrevistas:

- Todos los encuestados, el 100% de la muestra manifiestan que la organización Institucional se realiza a través de grupos de trabajo, formados por aquellas personas que tienen roles o funciones similares, sin perder la verticalidad en el estilo de gestión, se realizan las funciones de organización mediante el organigrama estructural y las funciones que están establecidas para cada persona dentro del organigrama funcional, dentro de esta perspectiva la organización en el ámbito administrativo, recae en el Rector, cuyas funciones se encuentran establecidas en el Reglamento de la LOSEP, su colaboradora para estas actividades es la Colectora General al mando del Departamento Financiero y del Inspector General con su equipo de inspectores de curso. La organización en el ámbito pedagógico- curricular es responsabilidad del Vicerrector y como colaboradores un grupo asesor formado por los coordinadores Curricular, de gestión, de capacitación y del Bachillerato Internacional.
- Los tres directivos, el 100% de la muestra, coinciden, que para medir el tamaño de la organización se puede tomar en cuenta estos tres aspectos: Los resultados obtenidos, el número de miembros, el valor y tiempo empleados en la institución.
- Las funciones de los miembros de la Institución se encuentran establecidas en el Reglamento Interno de la misma, es necesario aclarar que se encuentra en construcción el Manual de Convivencias y el Manual de Procedimientos. El 100% de los entrevistados coinciden que por el momento no existe un Manual de Normas, reglas y procedimientos.

- El 66,7 % cree que es el Consejo Directivo es el organismo encargado de tomar las decisiones, luego de analizar informes provenientes de los diferentes departamentos, áreas o profesores, en el cual el Rector y Vicerrector son integrantes y el 100% de entrevistados delegan funciones a colaboradores cuando se trata de solucionar problemas, siempre y cuando estén en sus funciones.
- El 100% de las autoridades encuestadas afirman que el Colegio Sebastián de Benalcázar promueve mediante su administración y liderazgo tanto de estudiantes, profesores y padres de familia, el prestigio de este Centro educativo a través de los sesenta años de gestión educativa ha sido reconocido a nivel nacional e internacional en el ámbito académico.
- Las autoridades toman en cuenta en un 66%, como indicadores de calidad los mencionados en la encuesta, ya que no son los únicos utilizados por la Institución están los índices de ausentismo, deserción y pérdidas de año por parte de los estudiantes, los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo aunque reconocen que dentro de las instituciones públicas forman parte del discurso en la gestión son difíciles de conseguir.
- Según las autoridades en su totalidad, el 100%, en la Institución se cuenta con organismos de dirección, gestión, coordinación y técnico.
- Las autoridades manifiestan en un 100 % el equipo directivo presentan propuestas innovadoras o creativas para solucionar problemas de disciplina en los estudiantes o en campo pedagógico-curricular, aunque su nivel de cumplimiento es del 66%
- Durante este año lectivo 2010 – 2011 la investigación relacionada a los aspectos internos como la satisfacción del cliente no se han realizado, así como un seguimiento en el impacto social de la formación de los estudiantes en la comunidad.
- El personal docente no se encuentra acostumbrado al acompañamiento de aula por lo que no se ha realizado una memoria periódica que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y resultados obtenidos.
- La gestión pedagógica según las autoridades fomenta la producción de diagnóstico y soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico en un 66,6%, ya que el colegio posee un número elevado de estudiantes, llegando a este año a 1450 estudiantes.

- El 100% de las autoridades manifiestan que no existe una reingeniería de procesos, esta es uno de los problemas es la excesiva burocracia que se ha formado por la forma de gestión vertical y lo requerido en la Ley de contratación pública, de compras públicas y por los mismos mecanismos adoptados para auditorías internas creadas por los organismos superiores de supervisión.
- Un 57% de docentes manifiestan que el rol del líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades de cuestionar órdenes existentes.
- El 42% de docentes manifiestan que el liderazgo en el colegio a veces está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas de escolarización y el 42% piensa que nunca, se manifiesta un costumbrismo en las actividades pedagógicas.
- Un 57% de docentes manifiestan que la investigación es promovida en la institución, la misma que ha sido tomada como eje central en el currículo, creando una asignatura con este nombre, tratando de emplear métodos y técnicas en beneficio de la comunidad educativa.
- Existe un 50% de escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, se ha creado una incertidumbre por las tantas reformas educativas adoptadas por gobiernos de turno, El Colegio Benalcázar ha pasado de un currículo cognitivo científico, a uno con enfoque en competencias y ahora es obligado a los seis años de ser aplicado el anterior modelo a cambiar a otro con enfoque en destrezas por criterio de desempeño, eliminando a la experimentación en el aspecto pedagógico – curricular.
- El 42% de docentes manifiestan que los directivos no mantienen u liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, ya que en el último año el presupuesto institucional fue recortado por falta de gestión en algunos de proyectos planificados en el POA institucional.
- El 62% de docentes se encuentran a veces comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector, generalmente lo hacen por convicción propia de ser docentes y el cariño por la institución.
- Los docentes en un 57,14% creen que los valores no predominan en las decisiones de directivos y profesores, el modelo de gestión vertical no les permite muchas veces ser escuchados o las decisiones finales las toman un grupo reducido de personas.

- El 70% de docentes manifiestan que no se ha logrado conformar equipos de planificación dentro de cada área y asignatura, los docentes planifican en forma individual y su trabajo es revisado por los Coordinadores académicos, se han manifestado varias veces que dos docentes con la misma asignatura, que comparten paralelos de un mismo curso por la capacidad de su carga horaria presentan diferentes planificaciones y un sistema diferente de conocimientos, presentan pues una incapacidad de trabajo en equipo.
- En la institución se persiste en mantener la forma tradicional de escolarización en la utilización de la metodología, a pesar que se ha avanzado en la utilización de la TICS como herramienta pedagógica, las clases se dictan de manera magistral.
- El 66,6% opinan que el personal docente se encuentra dividido en su opinión sobre la resistencia o no de desarrollar nuevos métodos de enseñanza, eso se debe al nivel de poder y gobierno de las autoridades dentro de la institución, formándose grupos antagónicos.
- Un 42% de docentes no admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.
- El 50% de representantes de los estudiantes no creen que la inclusión del Programa de Bachillerato Internacional en el colegio Benalcázar, ha contribuido a elevar la calidad de la educación en la Institución en forma predominante, ya que por más de cincuenta años ha sido un referente de calidad educativa a pesar de sus falencias y el BI es un bachillerato nuevo en la formación de bachilleres de la Institución.
- Un 37% de estudiantes manifiestan que el Rector a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y un 37% que nunca lo hace.
- El 62% de estudiantes encuestados sienten que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, los conflictos se solucionan a través de los tutores, inspectores, coordinadores, si el problema no es resuelto pasa a las autoridades, en ese estricto orden.
- El 37% de estudiantes piensa que a veces o nunca se llevan a cabo ideas nuevas en las clases, ya que predomina la clase magistral como técnica, a pesar que se utilizan frecuentemente las Tics, no dejan de ser magistrales en su mayoría.
- El 50% opina que siempre los docentes esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Los estilos de aprendizaje y las adaptaciones curriculares son proyectos de investigación pedagógica que están

recién tomando importancia en el Colegio, debido a la aplicación de la Nueva Ley Orgánica Intercultural y a la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales.

- El 65% de encuestados manifiestan que los docentes no inician sus clases con frases motivadores, pero que en el proceso de clase las mismas se tornan interesantes por la calidad del argumento del docente.
- El 43% de estudiantes manifiestan que las clases no se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes, las clases en su mayoría son magistrales.
- Un 52% consideran que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y un 32% a veces, la masificación de los estudiantes en el aula, así como un currículo extenso no permiten esa interacción. La Dirección Municipal ha establecido un mínimo de 45 estudiantes por aula y la Nueva Reforma Curricular por destrezas con criterio de desempeño, la misma que contiene conocimientos muy extensos obligan al docente a llenar los requerimientos para luego ser evaluados en las Pruebas SER, la cual es un indicador de calidad institucional.
- El 98% de estudiantes consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los padres y de los docentes.
- La totalidad de padres de familia el 100%, creen que el BI, oferta una visión global de desempeño en los estudiantes y los posesiona en las mejores universidades del país y del exterior, aunque tomando en cuenta las estadísticas de inserción y éxitos del bachiller del Colegio Benalcázar en las universidades sin importar la especialización es alta, debido al sistema de conocimientos desarrollado en forma institucional.
- El 40% de padres de familia opinan que el BI, todavía no adquiere la importancia en el país, ya que no es promocionado por la mayoría de instituciones por los altos costos para los representantes, a pesar de contar con un porcentaje de subsidio que ofrece el Distrito Metropolitano.
- El 67,14% de padres de familia creen que la aplicación de técnicas que desarrollen competencias en los estudiantes, los motiva a descubrir el nuevo conocimiento, aunque según las investigaciones del DOBE, manifiestan que es importante en la adquisición de nuevos conocimientos es el interés del estudiante, la motivación personal generada por el hogar y los hábitos de estudio.

- El 100% de padres de familia manifiestan que el Bachillerato Internacional del Colegio brinda oportunidades de estudios en el exterior, según las estadísticas del año lectivo 2009-2010, un 50% de estudiantes egresados han sido beneficiados por becas y programas de estudio en el exterior.
- El 87,14% de representantes creen el Bachillerato Internacional marca una diferencia en el estilo de aprendizaje porque los conocimientos y los parámetros de evaluación vienen establecidos desde el exterior.
- El 85% de padres de familia conocen que el Bachillerato Internacional del Colegio Benalcázar planifica, enseña y evalúa por competencias, por lo tanto existe un desconcierto en la nueva forma de currículo por destrezas con criterio de desempeño.
- En relación a la administración y liderazgo del Rector los encuestados consideran que promueve en un 54,28%, el desarrollo de valores en un 57,14%, la capacitación continua del docente en un 60% , siendo los porcentajes más alto la vivencia de valores institucional con un 64,28% y el valor más bajo el trabajo en equipo con 47,14%, que coincide con la opinión de docentes y estudiantes.
- Más del 80% de padres familia concuerdan con que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, a partir de la experiencia en el puesto de trabajo y con estudios de gerencia.
- El 100% de padres de familia responden que siempre para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar en valores el directivo debería promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar; la buena relación interpersonal a través de proyectos del buen trato; la mejora de relaciones humanas a través de la ejecución de actividades sociales y deportivas y de acuerdos para la existencia de ambientes cordiales de trabajo.
- Los padres de familia consideran que el buen trato se encuentra presente en el Programa del BI en un 87,14%, existe un proyecto específico que se lleva a cabo en la Institución desde hace cinco años y lleva el nombre Pro buen trato, donde los estudiantes, docentes y padres de familia sienten el apoyo a sus necesidades y problemas. El liderazgo se encuentra presente en un 84,28% y la calidad de la

educación en un 85,71%, siendo el valor considerado más bajo la gestión educativa con un 50%.

- Según los padres de familia el BI del Colegio Benalcázar brinda una educación de mejor calidad en conocimientos en un 84,28%, lo que coincide con las estadísticas de ingreso de los estudiantes egresados a universidades nacionales e internacionales, estos archivos reposan en el Centro de Investigación del Colegio. La evaluación alcanza un 74,28% por los estándares internacionales requeridos por el programa y los valores con un 67,14%, siendo el porcentaje más bajo la metodología utilizada con un 58,57%.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES:

- El Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, es una organización coordinada que ha creado relaciones laborales verticales mediante niveles jerárquicos, la división del trabajo se da en términos de autoridad y responsabilidad.
- Las autoridades establecen la supervisión a través de una cadena de mando, según el nivel escalar organizan, ordenan, coordinan y controlan las actividades programadas.
- Las autoridades de acuerdo a su función exigen obediencia en la ejecución de tareas académicas y administrativas, la ausencia de un clima escolar idóneo hace que los docentes líderes se opongan a cualquier cambio organizacional.
- El Colegio Benalcázar es una institución educativa donde se observan claramente los tres niveles organizacionales verticales:
 - Nivel directivo, político o estratégico: Autoridades
 - Nivel táctico o gerencial: Coordinadores Pedagógicos
 - Nivel operativo o de ejecución: Profesores
 - Áreas funcionales: Departamentos de Finanzas, Operaciones, Transporte y Servicios, etc.
- El Nivel Administrativo se encarga de programar, coordinar y controlar los niveles inferiores, toman las decisiones y mediante el Plan Estratégico y POA institucional diseñan la forma de cumplimiento de actividades para el logro de objetivos

institucionales, Muchas veces hacen la tarea de supervisores El Reglamento Interno está alineado a la LOSEP.

- El Nivel Operativo, conformado por Jefes de Áreas, profesores y empleados realizan las actividades planificadas, la mayoría no se sienten conformes con la gestión de las autoridades, ni tomados en cuenta en decisiones institucionales.
- No existe trabajo en equipo los nuevos docentes no se encuentran integrados al ingresar a la institución, no existe la inducción adecuada, no se considera importante el recibimiento por una delegación y peor aún quien les comprometa con la cultura institucional.
- Los docentes planifican las asignaturas en solitario, únicamente dichos documentos son revisados por los Jefes de Área, quienes no se involucran realmente como guías, su papel es de supervisión del trabajo cumplido, se ha visto en forma frecuente que dos maestros de una misma asignatura, que comparten un curso posean dos planificaciones distintas.
- A pesar de los esfuerzos de las autoridades en capacitar a los docentes en el trabajo en equipo, el colegio se encuentra dividido por grupos de profesores a favor o en contra de las autoridades por su poder organizacional.
- El Colegio ha realizado esfuerzos en la inversión de nueva tecnología, cada curso cuenta con aparatos tecnológicos y tecnología de punta, pero prevalecen las clases magistrales y los exámenes de memoria, no es muy frecuente ver a los estudiantes aprender con trabajo cooperativo o técnicas activas, lo que si es muy utilizado es las exposiciones en power point, pero no dejan de ser tradicionales y demasiado explicativas por parte del docente.
- Los Padres de Familia y docentes se encuentran divididos en opinión si ha sido el BI el que ha dado la calidad educativa del Colegio, ya que este siempre ha tenido una excelente reputación académica y el BI es un bachillerato reciente.
- De los veinte y un proyectos presentados y aprobados en el presupuesto institucional no más de diez han gestionado y supervisado su avance, los demás han tenido conflictos entre los docentes que lo han diseñado, la falta de empoderamiento de los mismos y la falta de tiempo para gestionar han sido su mayor obstáculo para que puedan concluir con éxito.

- No existe buena comunicación entre el DOBE, La Inspección General y la Coordinación Académica, funcionan como islas separadas, no permiten que los docentes, padres de familia y/o estudiantes cambien su forma tradicional de realizar las actividades.
- El ámbito académico es el más privilegiado en el colegio, no se ha tomado en cuenta para las capacitaciones, cursos de valores o programas de liderazgo, peor aún de relaciones humanas.
- El liderazgo se obtiene de dos formas oponiéndose a las órdenes de las autoridades o demostrando capacidad mediante la obtención de trofeos, diplomas en el arte, ciencia o tecnología con sus estudiantes, cuyo reconocimiento se lo realiza en programas especiales y en el caso de los opositores creando divisiones del personal.
- Los estudiantes no sienten la afectividad de los docentes, sienten que no se interesan por ellos en muchos de los casos, los estudiantes por ser escogidos desde su ingreso por sus excelentes calificaciones, es un grupo que no manifiesta comportamientos de indisciplina y se han adaptado a las exigencias de la Institución, la mayoría opina que el clima escolar es medio – inferior.

6.2 RECOMENDACIONES:

Las recomendaciones se las dará de acuerdo a los ámbitos detectados como neurálgicos en la Institución la gestión, el trabajo en equipo y la capacitación del talento humano, así como en el clima organizacional, valores y liderazgo.

- Habiendo concluido que la organización vertical y la asignación de responsabilidades es un nudo crítico en la Institución se recomienda cambiar la dirección de la gestión a una horizontal , específicamente por procesos, entendiéndose que un proceso es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para los clientes internos o externos, evitando la burocracia, pero asegurando el éxito y conservando la calidad educativa.
- Los procesos de gestión tienen que ser fácilmente comprendidos por cualquier persona de la organización del Colegio Benalcázar.

- Orientar el trabajo institucional hacia la satisfacción de necesidades de los estudiantes y padres de familia y la comunidad, siendo parte las universidades, tomando en cuenta las expectativas mediante el diseño de procesos de alto valor agregado como son los valores y el liderazgo.
- La gestión por procesos con enfoque de valores y liderazgo implica un cambio de actitud de las autoridades, profesores, personal en la forma de hacer su trabajo.
- Entender cada proceso a través de la vivencia de los valores y el desarrollo de líderes positivos y proactivos dentro de su formación.
- La propuesta de la gestión en procesos con enfoque de liderazgo y valores requieren un seguimiento y evaluación continua, sin permitir la pereza organizacional o el costumbrismo.
- Utilizar como unidad de trabajo no al funcionario, establecerla como equipo.
- El comportamiento de las autoridades, docentes y empleados del Colegio Benalcázar se basará en la solución de problemas y el empoderamiento de los valores institucionales.
- La cultura institucional deberá dejar de lado el egoísmo por la colaboración entre los diferentes actores educativos.
- El ejercicio de mando no puede estar basado en la vigilancia, deberá estar regido en el apoyo o la supervisión.
- Pasar de la etapa de eficiencia que ha alcanzado el Colegio al de eficacia.
- Capacita al personal docente no solo en el ámbito académico, proporcionar capacitación en valores, liderazgo, derechos, género, inclusión, relaciones humanas etc.
- Implementar procesos estratégicos, operativos y de soporte para realimentar la gestión institucional.
- El Colegio deberá finalizar con el Manual de Convivencia, tomando en cuenta los valores y el liderazgo como elementos activos dentro de la cultura institucional y lo más importante diseñar el PEI, tomando en cuenta procesos horizontales de gestión con enfoque en liderazgo y valores, que le permita eliminar la burocracia, el costumbrismo y mantener su calidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“GESTIÓN EN PROCESOS CON ENFOQUE EN LIDERAZO Y VALORES APLICADA EN EL PROGRAMA DEL BACHILLERATO INTERNACIONAL DEL COLEGIO MUNICIPAL EXPERIMENTAL “SEBASTIÁN DE BENALCÁZAR” DE QUITO, EN EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”

7.2 Justificación

La propuesta está basada en el estudio de las interacciones creadas por el vivir cotidiano de los valores dentro del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, específicamente en el Bachillerato Internacional y los mecanismos de influencia como son la gestión, el tipo de liderazgo de sus autoridades y los demás actores educativos, que marcan las relaciones internas y externas, dicha propuesta describe los diferentes procesos, procedimientos, productos y su relación con los valores y el liderazgo como mecanismos de influencia que marcan la incidencia de la calidad educativa en una Institución Educativa.

Si uno de los objetivos dentro de la Maestría es formar líderes sociales capaces de dirigir efectivamente instituciones públicas o privadas con eficiencia, eficacia y efectividad, esta tesis se torna de gran importancia en futuros escenarios profesionales

La gestión como un proceso dentro de las relaciones humanas toma como parámetro importante a la comunicación y al trabajo en equipo, por medio de estas se crean, desarrollan y se sustentan todo tipo de relaciones profesionales y de evolución social.

Confluyen en esta propuesta cómo alcanzar la calidad educativa a través de un clima favorable para el desarrollo institucional, donde los líderes establezcan procesos de

mejora continua, una toma de decisiones basadas en valores para la satisfacción del cliente interno y externo.

La propuesta establece principalmente cambiar el tipo de gestión institucional vertical por una de mayor participación democrática y en procesos, donde los valores y el liderazgo sean evidentes y confluyan en aumentar la calidad educativa del Colegio.

Nace este documento con afán de concienciar al personal docente, administrativo y de servicio en el rol de los líderes en la importancia de realizar los Planes institucionales administrativos y académicos sin perder la esencia de los valores, la comunicación y las relaciones humanas.

Es necesario diseñar una propuesta con responsabilidad, con el fin de aportar con un granito de arena a la investigación y a la solución de problemas detectados en una Institución de gran trascendencia educativa como es el Colegio Benalcázar de Quito.

7.3 Objetivos de la propuesta:

- Diseñar procesos de gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y de apoyo, transformando la gestión institucional vertical a una horizontal.
- Establecer procedimientos basados en liderazgo y valores.
- Determinar los productos del proceso como instrumentos institucionales, generados en un proceso de trabajo en equipo.
- Contribuir a un clima laboral favorable en la Institución, basado en liderazgo de sus líderes y la vivencia diaria en valores, mediante la planificación, ejecución, verificación y enmienda oportuna de acciones que permitan solucionar problemas de gestión educativa.

Metas:

- Al final del mes de febrero se encuentran socializados los resultados de la investigación realizada por el maestrante en relación al tipo de gestión institucional, el liderazgo y valores.
- Al final del mes de marzo se encuentran diseñados los procesos, procedimientos, productos con un enfoque de liderazgo y valores.

- En el mes de abril se revisa la propuesta por parte del Consejo Directivo del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”
- Al final del mes de mayo la propuesta de cambio de gestión vertical por una horizontal en procesos con enfoque de liderazgo y valores es socializada en la comunidad educativa del Colegio Benalcázar.
- En los meses de junio y julio la propuesta ingresa a la Planificación del Proyecto de innovaciones de la Institución y crean los mecanismos ejecución, monitoreo y evaluación.
- A partir del año lectivo 2011-2012, la propuesta de gestión en procesos con enfoque de liderazgo y valores forma parte del Plan Estratégico Institucional

7.4 Actividades

7.4.1 Diseño de la Propuesta

Gestión en procesos con enfoque de liderazgo y valores para el Bachillerato Internacional del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”

Descripción:

Se trata de elaborar una planificación donde se pueda observar un mejoramiento de procesos en gestión en cuanto a las características, parámetros y resultados en la calidad de la oferta del BI.

Resultado Esperado:

La propuesta de planificación de mejora de procesos de gestión basada en liderazgo y valores sea aprobada por el Consejo Directivo y forme parte del Plan Estratégico de la Institución.

Desarrollo de la Actividad:

El mejoramiento continuo es un proceso que describe en una buena parte a la calidad dentro de una institución educativa, demuestra en forma práctica lo que la institución debe hacer para alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión, por lo tanto la

calidad educativa nunca es resultado de improvisación, el proceso puede ser aplicable no solo a sectores definidos de un centro escolar, puede ser aplicable por su esencia a todas las áreas educativas y con la cooperación de todo el personal, esta planificación fue tomada por el Colegio Sebastián de Benalcázar como Plan Piloto, aplicado en el Bachillerato Internacional, con la gran esperanza que de sus resultados se pueda ampliar en un futuro cercano a toda la institución.

Se puede decir que la calidad educativa por sí misma se convierte en una meta institucional, cuyos procedimientos deben basarse en el ser humano, al ser entidades sociales, el liderazgo positivo y la vivencia de valores éticos serán parte de las políticas de desarrollo del Bachillerato Internacional, cuyo esfuerzo cooperativo de la comunidad educativa pueda contribuir a la misión de tan valioso colegio.

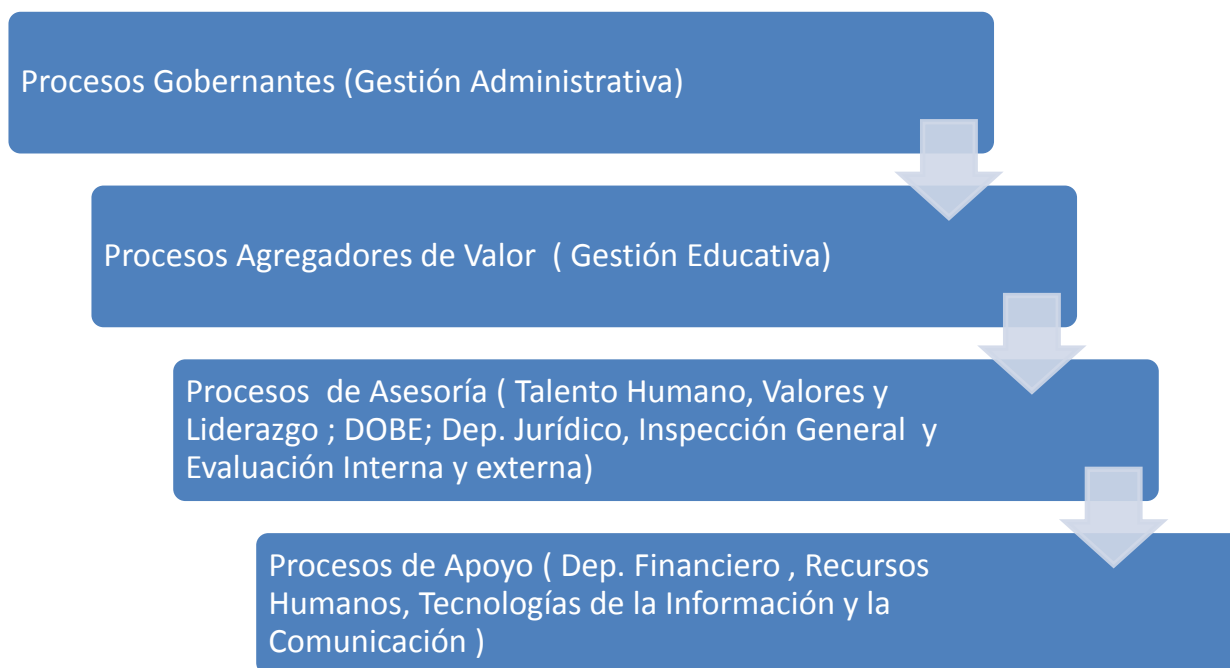
Los cuatro componentes de la propuesta activan la calidad del Bachillerato Internacional, pero tal vez en la experiencia que he desarrollado de la investigación en la Institución Educativa, la evaluación institucional está ligada a un rendimiento de cuentas, la misma que es utilizada por las autoridades como una estrategia para verificar los medios, las acciones, las actitudes y no como un instrumento de simple control.

Esta propuesta requiere de la formación de talento humano creativo que ejerza un fuerte liderazgo tanto en estrategias y con los valores necesarios para establecer la coherencia entre los componentes sistémicos que la integran.

La Propuesta Gestión en procesos con enfoque en liderazgo y valores en el Bachillerato Internacional posee el diseño de:

- a) Procesos Gobernantes
- b) Procesos Agregadores de Valor
- c) Procesos de Asesoría
- d) Procesos de Apoyo

Figura 4. Procesos diseñados en la propuesta.



a. PROCESOS GOBERNANTES:**Unidad Responsable: Rectorado** —→ **Rector****Procedimientos:** Planificar, coordinar, controlar y gestionar el manejo de recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales para alcanzar los objetivos institucionales y metas establecidas en el Colegio Benalcázar.**Productos:**

Plan Estratégico Institucional.

Plan Operativo Anual de Recursos.

Informes de elaboración de propuestas de planes, programas y proyectos institucionales y sus presupuestos.

Reportes periódicos de gestión.

Informe Anual de Rendición de Cuentas.

Publicaciones estadísticas e indicadores educativos institucionales.

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión.

Liderazgo:

Rector con perfil de innovador en la gestión educativa.

Docente con formación en Gerencia Educativa.

Rector con manejo adecuado de instrumentos de gestión y comunicación.

Rector que demuestre una adecuada gestión basada en liderazgo y valores

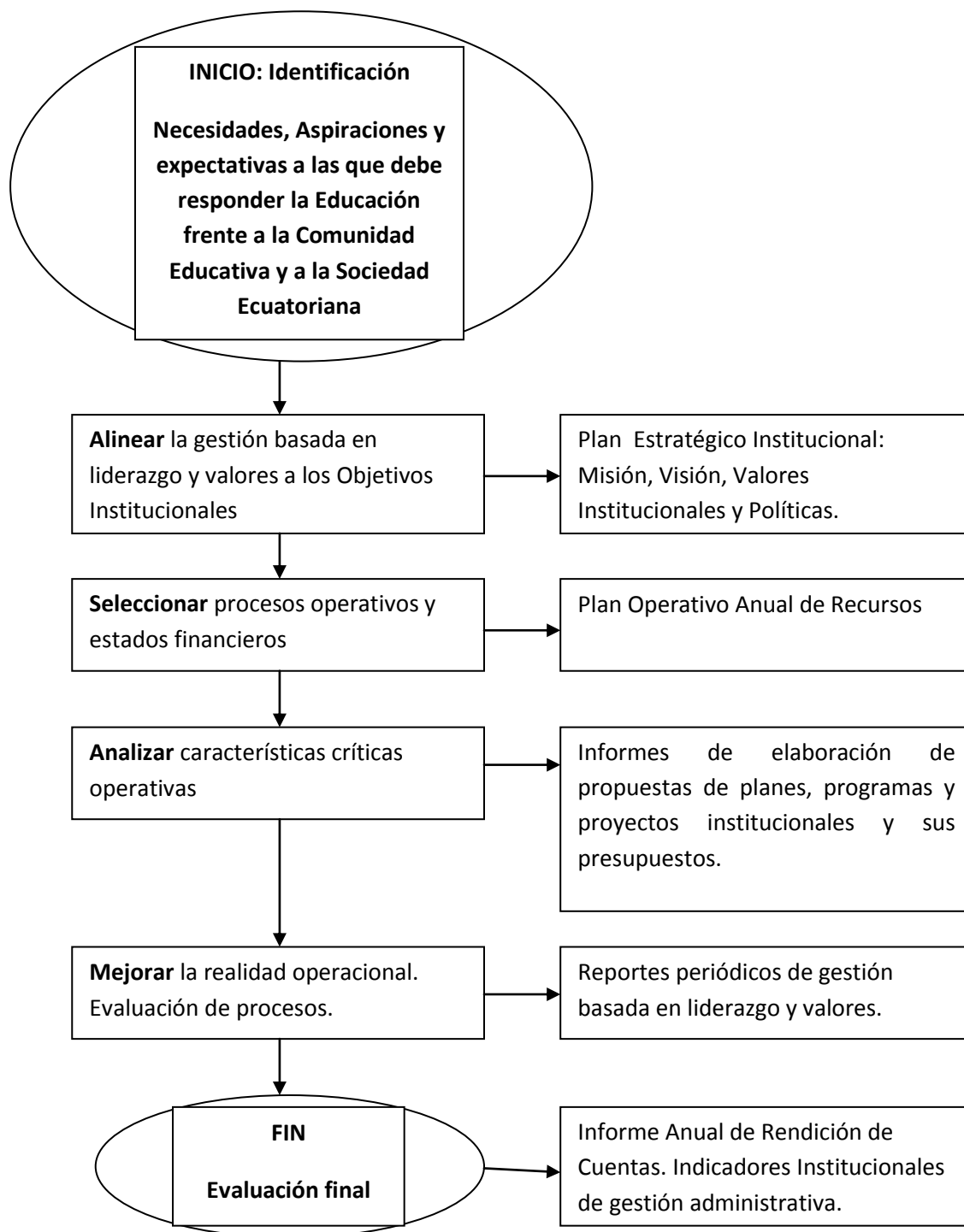
Rector con la capacidad de trabajo en equipo.

Rector consciente de su rol de administrador.

Estilo de Liderazgo:

Gerencia Estratégica.-Acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación.

Figura 5.

PROCESO GOBERNANTE**DIAGRAMA DE BLOQUES**

b. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:**Unidad Responsable: Vicerrectorado —→Vicerrector**

Procedimientos: Coordinar con el Nivel Asesor la aplicación de planes, programas y proyectos de gestión educativa académica del Colegio Benalcázar.

Coordinar con los Asesores Educativos (Coordinadores Pedagógicos) el Plan de Acompañamiento para la aplicación del currículo nacional en los niveles de Educación General Básica y Bachilleratos.

Coordinar con los Asesores Educativos Planes de seguimiento de innovaciones educativas en la Institución.

Aprobar la aplicación de planes de mejora o perfeccionamiento del Talento Humano.

Identificar en Coordinación con los Coordinadores Pedagógicos los logros y dificultades académicas en base a herramientas diagnósticas, para una acertada toma de decisiones en el ámbito académico-curricular.

Trabajar en forma Cooperativa con el Nivel Gobernante y Asesor para la formación de los estándares de calidad de la Institución y evaluación interna en el ámbito académico.

Desarrollar los indicadores de desempeño y perfiles profesionales de los docentes.

Productos:

Proyecto de Innovación Pedagógica Curricular.

Plan Operativo Anual de Proyectos Curriculares y de Innovación.

Informes de aprobación de propuestas de capacitación y perfeccionamiento del Talento Humano.

Reportes periódicos de gestión.

Informe Anual de Rendición de Cuentas.

Publicaciones estadísticas e indicadores educativos institucionales.

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión Educativa

Liderazgo:

Vicerrector con perfil de innovador en la gestión educativa.

Docente con formación en Gerencia Educativa.

Vicerrector con manejo adecuado de instrumentos de gestión, investigación y comunicación.

Vicerrector que demuestre una adecuada gestión basada en liderazgo y valores

Vicerrector con la capacidad coordinar el trabajo en equipo.

Gerente pedagógico-curricular con capacidad organizativa, instructiva y evaluativa

Estilo de Liderazgo:

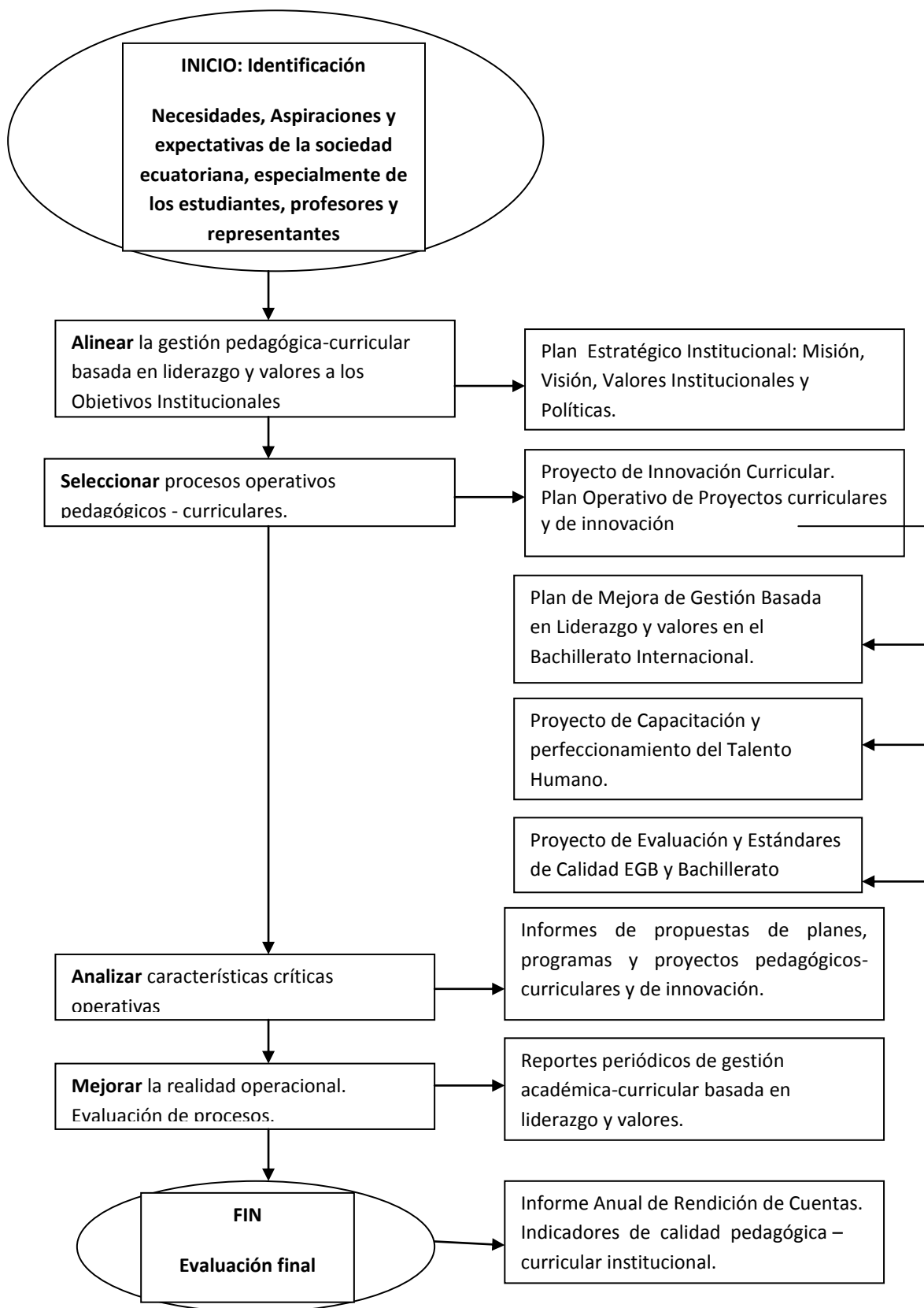
Gerencia Estratégica.-Acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación.

Alineamiento transaccional, transformacional, meritocrático y creativo.

Figura 6.

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

DIAGRAMA DE BLOQUES



c. PROCESOS ASESORES:**Unidad Responsable: Departamento de Experimentación e Innovación****Coordinador Pedagógico del Bachillerato Internacional.**

Procedimientos: Coordinar con los responsables de procesos gobernantes y agregadores de valor la aplicación de planes, programas y proyectos de gestión educativa académica en el Bachillerato Internacional.

Aplica, monitorear y evaluar el Plan de Acompañamiento para la aplicación del currículo en el Bachillerato Internacional.

Coordinar con los Asesores Educativos Planes de seguimiento de innovaciones educativas en la Institución científicas, culturales, deportivas, liderazgo y valores

Coordinar la aplicación de planes de mejora o perfeccionamiento del Talento Humano, aprobadas en los procesos de gobierno y agregados de valor.

Evaluar con los docentes, estudiantes y padres de familia los logros y dificultades académicas en base a herramientas diagnósticas, para una acertada toma de decisiones en el ámbito académico-curricular.

Trabajar en forma Cooperativa con el Nivel Gobernante y Agregador de Valor para la formación de los estándares de calidad de Bachillerato Internacional..

Desarrollar los indicadores de desempeño y perfiles profesionales de los docentes específicos para el BI.

Coordinar con los estudiantes y sus representantes para la ejecución del Plan de Mejoramiento de la Gestión del Bachillerato Internacional basado en liderazgo y valores.

Trabajar en equipo para la solución de problemas y toma de decisiones acertadas conjuntamente con el DOBE, Departamento Jurídico, Asociación de Padres de Familia y empleados administrativos y de servicios, siempre que el problema y sus posibles soluciones involucren a todos los actores educativos para alcanzar la calidad educativa en el BI y esto repercuta en la Institución.

Realizar evaluaciones periódicas de satisfacción del cliente, enmendar procesos en forma continua.

Productos:

Plan Operativo de Coordinación BI.

Proyecto de Gobierno Estudiantil.

Programa Cooperación de Representantes de estudiantes.

Plan Operativo de Jefaturas de Áreas.

Plan Operativo del Gobierno Escolar.

Plan Operativo del DOBE.

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión Educativa

Liderazgo:

Líder con perfil de innovador en la gestión educativa.

Docente con formación en Gerencia Educativa.

Líder con manejo adecuado de instrumentos de gestión, investigación y comunicación.

Coordinador que demuestre una adecuada gestión basada en liderazgo y valores

Vicerrector con la capacidad coordinar el trabajo en equipo.

Gerente pedagógico-curricular con capacidad organizativa, instructiva y evaluativa

Estilo de Liderazgo:

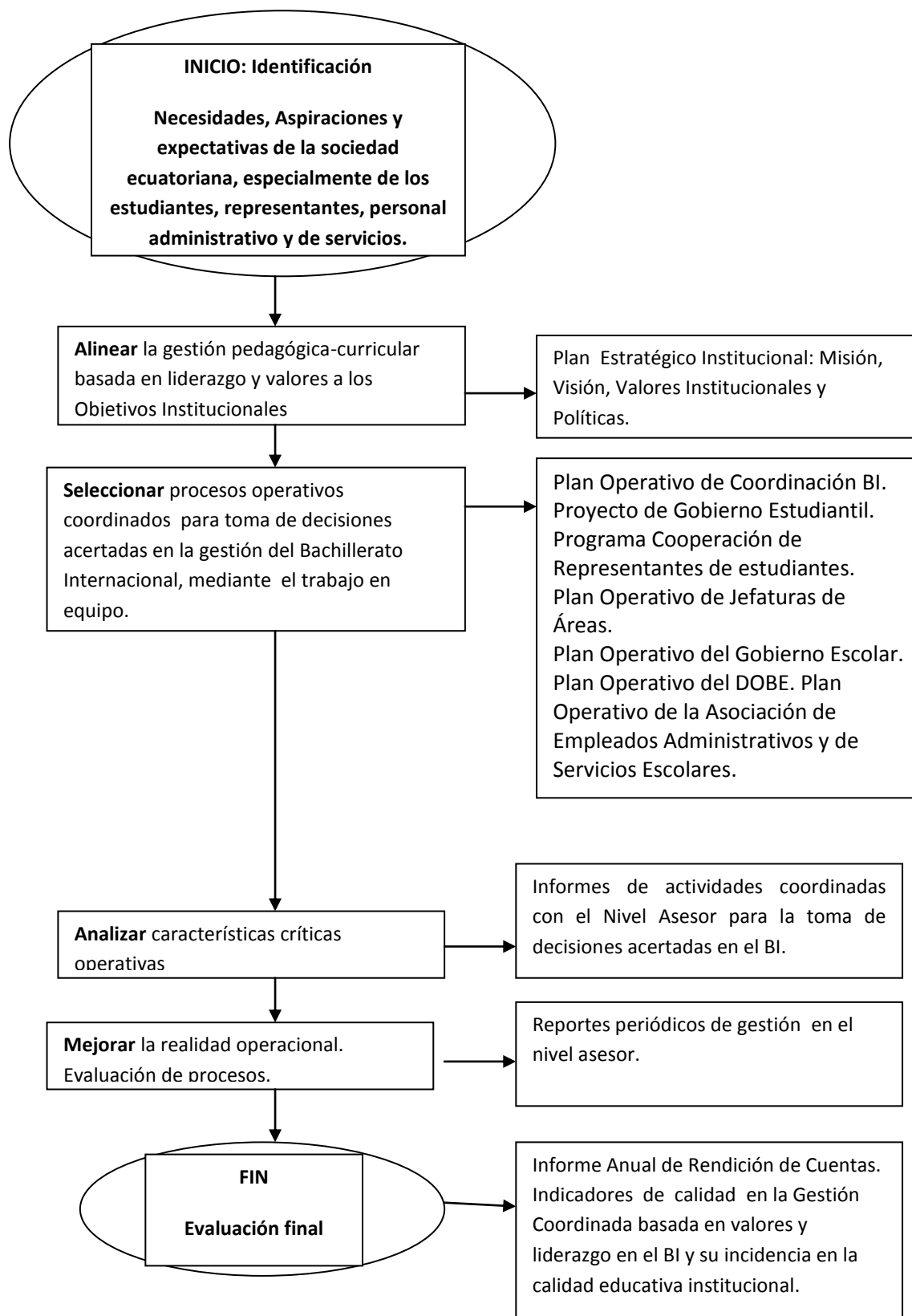
Gerencia Estratégica.-Acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación.

Alineamiento transaccional, transformacional, meritocrático y creativo.

Figura 7.

PROCESOS DE ASESORÍA

DIAGRAMA DE BLOQUES



d. PROCESOS DE APOYO

Unidad Responsable: Departamento Financiero

Colectora General

Procedimientos: Coordinar con los responsables de procesos gobernantes y agregadores de valor y de procesos asesores para la entrega de recursos necesarios para el desarrollo de la calidad educativa en la Institución.

Controlar y ejecutar los recursos financieros para apoyar la gestión de las autoridades y el desarrollo de los procesos para la calidad educativa del Establecimiento.

Participar con el responsable de los procesos gobernantes en la elaboración de la proforma presupuestaria institucional.

Ordenar y efectuar gastos y pagos.

Informar y rendir cuentas a las autoridades de la situación financiera.

Participar en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Adquisiciones de bienes y servicios para la Institución

Organizar, mantener y actualizar los inventarios del Colegio.

Productos:

Proforma Presupuestaria Institucional.

Informes financieros y de gestión.

Informes de control y desarrollo de transacciones

Informe de Modificaciones presupuestarias institucionales

Capacitaciones referentes a planificación, ejecución y gestión financiera.

Informes de organización, mantenimiento y actualización de inventarios institucionales

Informes de administración y provisión de bienes y servicios

Elaboración del Manual de Procedimientos para la Institución basada en la LOSEP.

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión Financiera.

Liderazgo:

Líder con perfil de innovador en la gestión financiera

Con competencias laborales que se definen como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en el área financiera.

Destacar la competencia técnica de gestión financiera, como un alto conocimiento administrativo.

Líder con manejo adecuado de instrumentos de gestión financiera.

Estilo de Liderazgo:

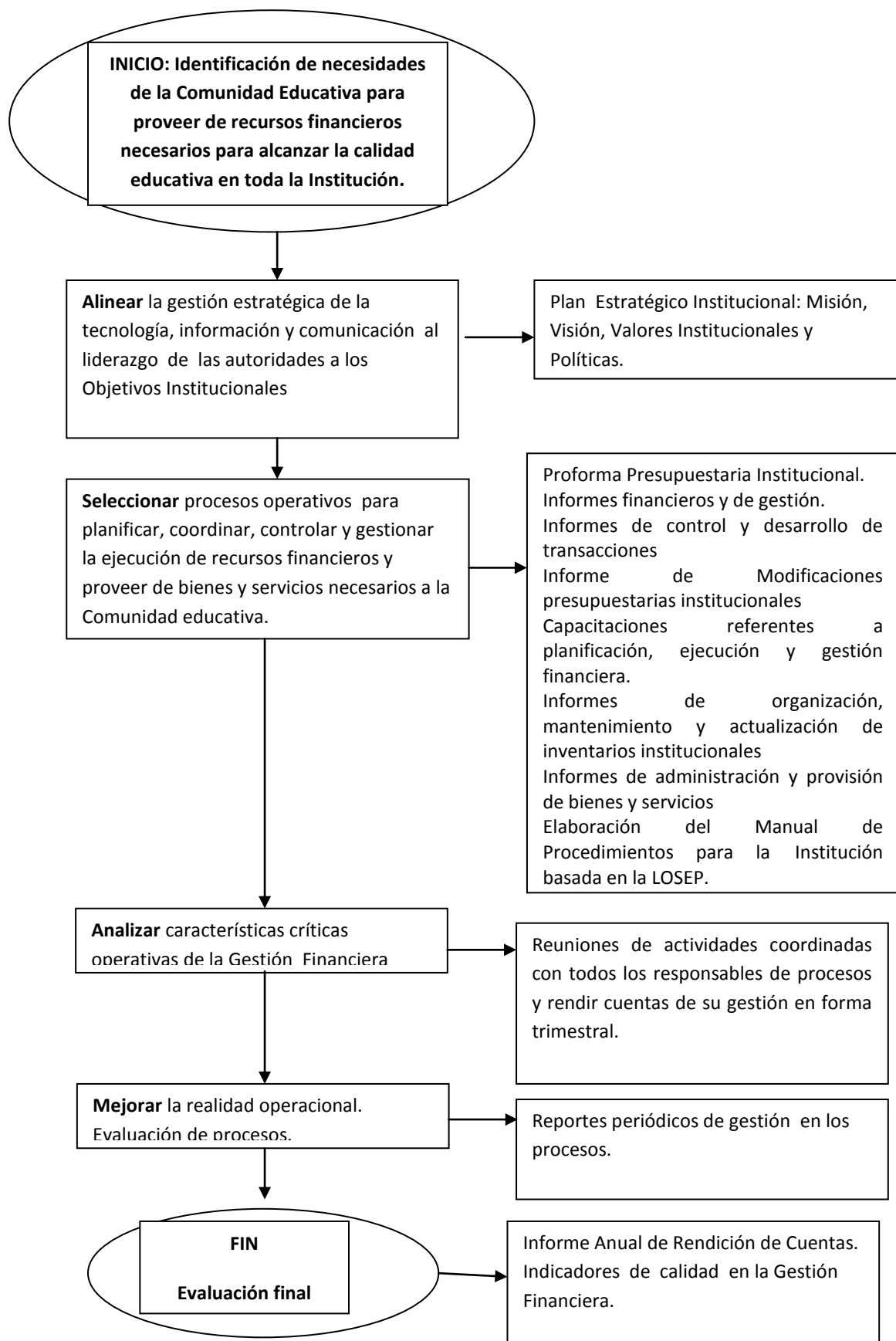
Gerencia Estratégica en Finanzas y Administración.

Trabajo cooperativo y habilidades de comunicación e información.

Tener como objetivo satisfacer las necesidades de la Comunidad Educativa para alcanzar el éxito en su gestión.

Figura 8. **PROCESOS DE APOYO: Departamento Financiero**

DIAGRAMA DE BLOQUES



Unidad Responsable: Unidad de Recursos Humanos**Gerente de Recursos Humanos****Procedimientos:**

Controlar, gestionar e implementar políticas, normas y procesos de Administración de Recursos Humanos en la Institución, tomando en cuenta el perfil del docente de la institución y los TDRs de la Subsecretaría Municipal de Educación.

Coordinar con el responsable de procesos de gobierno y agregador de valor el ingreso del Talento Humano por contratos, así como por concurso de merecimientos..

Planificar el módulo de inducción del Talento Humano que formará parte de la Familia Benalcázar.

Propiciar el “Sunmak Kawsay” en el clima escolar institucional a través del buen trato al Talento Humano de la Institución.

Custodia y actualización de los expedientes del Talento Humano con nombramiento y por contrato.

Elaboración del Plan de Capacitación del Talento Humano como desarrollador de la calidad educativa.

Establecer procesos de mediación de conflictos entre el personal docente, administrativo y de servicios.

Productos:

Elaboración del perfil de las autoridades y docentes.

Diseño, ejecución y evaluación del Módulo de Inducción al Talento Humano que ingresa a la Institución.

Actualización de Hojas de Vida del personal docente, administrativo y de servicios en la página web de la Institución.

Plan de capacitación del Talento Humano.

Informes sobre seguimiento y evaluación del Talento Humano según los estándares de calidad de la Institución.

Realizar informes sobre las condiciones de trabajo del personal y el clima escolar.

Establecer los niveles de satisfacción del Talento Humano a través de investigaciones periódicas

Confección del Catálogo de competencias a partir de la descomposición de tareas para establecer procesos de calidad.

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión del Manejo del Talento Humano

Liderazgo:

Líder con valores éticos y sociales.

Líder en gestión por competencias

Líder humanista y creativo

Líder con facilidad de comunicación.

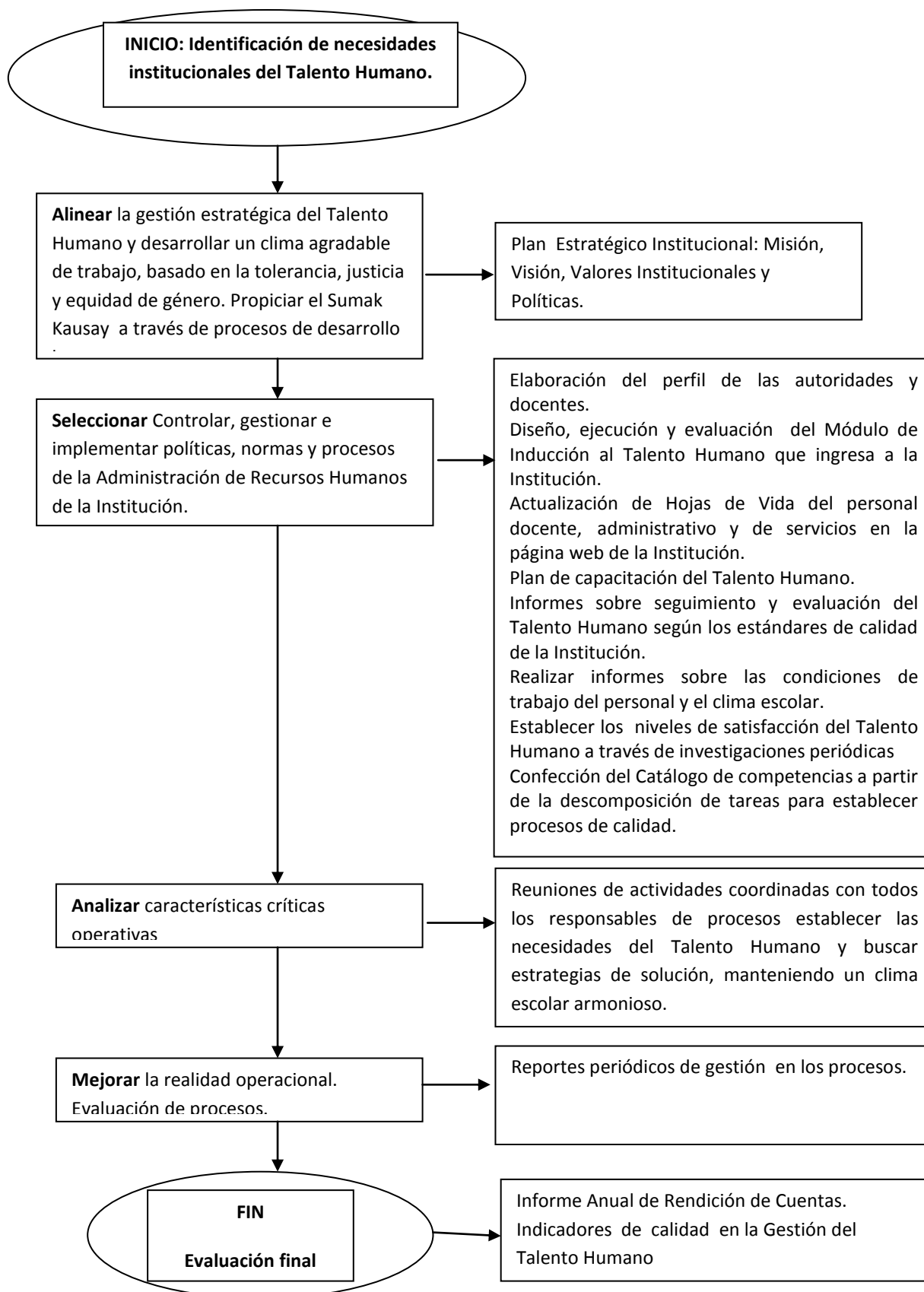
Líder cooperativo y con conocimientos de Relaciones Humanas.

Estilo de Liderazgo:

Gerencia Estratégica en Talento Humano, en la identificación de los requerimientos institucionales para equipos de trabajo.

Figura 9. **PROCESOS DE APOYO: Unidad de Recursos Humanos**

DIAGRAMA DE BLOQUES



Unidad Responsable: Tecnologías de la Información y la Comunicación

Coordinador de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Procedimientos: Coordinar con los responsables de procesos gobernantes y agregadores de valor y de procesos asesores y de apoyo para mantener con tecnología de punta en el ámbito educativo de la Institución y el Manejo de la Comunicación interna y externa.

Aplicar políticas y estándares para la sistematización y automatización de los procesos administrativos y comunicación escolar interna y externa.

Aplicar buenas prácticas de acceso y utilización de los recursos y servicios tecnológicos en conformidad con la normativa vigente.

Operar, aplicar y controlar los sistemas de información

Administrar la implementación de infraestructura, redes y comunicaciones en el ámbito de su gestión.

Mantener activo y en buen estado el correo institucional interno y externo.

Mantener alimentada la página web de la Institución con logros alcanzados y carpeta de sugerencias.

Productos:

Informes de especificaciones técnicas de los recursos tecnológicos de la Institución

Informes de aplicación de sistemas de comunicación

Plan de redes y comunicaciones internas y externas.

Página web del Colegio

Correo institucional interno y externo

Informe de sugerencias de usuarios

Valores:

Misión Social Institucional y Valores Sociales.

Valores Institucionales.

Valores Éticos en la Gestión de Comunicaciones e Información Tecnológica.

Liderazgo:

Líder con valores éticos y sociales.

Con patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia, la ciencia y la tecnología.

Con competencias laborales dadas en el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo tecnológico y de información.

Con capacidad de procesar información, ordenarla y transmitirla a la Comunidad Educativa por medios tecnológicos.

Estilo de Liderazgo:

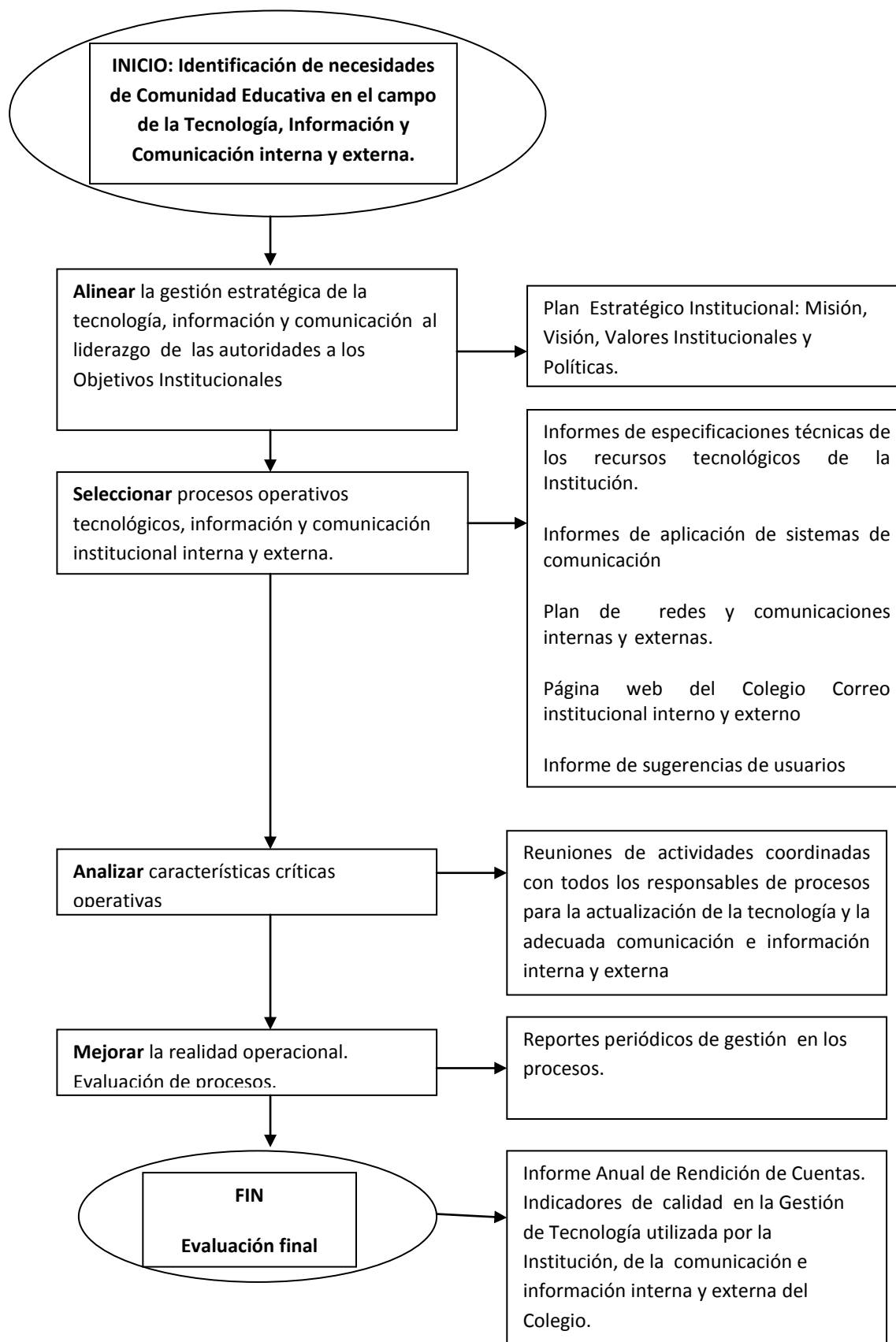
Gerencia Estratégica en Comunicación e información

0Trabajo cooperativo y habilidades de comunicación e información.

Tener como objetivo satisfacer las necesidades de la Comunidad Educativa en tecnología, comunicación e Información para alcanzar el éxito en su gestión.

Figura 10. **PROCESOS DE APOYO: Centro de Apoyo Tecnológico, Comunicación e Información Institucional.**

DIAGRAMA DE BLOQUES



7.4.2 Lograr el apoyo de las autoridades para que la Propuesta de Gestión en procesos con enfoque de liderazgo y valores para el Bachillerato Internacional del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar” sea revisada por el Consejo Directivo del Colegio.

Resultado Esperado:

Se busca el apoyo de las Autoridades para que el Consejo Directivo revise la propuesta y faculte la ejecución de la misma en el próximo año lectivo como parte del Nuevo PEI 2012-2016.

7.5 Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en el Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”, de la ciudad de Quito, Av. 6 de Diciembre e Irlanda N° E-1077, cuya máxima autoridad es el Dr. Oswaldo Caviedes Vallejo. La cobertura educativa es muy amplia, asisten estudiantes de todas partes de la ciudad, inclusive de algunas parroquias rurales cercanas, haciendo un esfuerzo por alcanzar la calidad educativa que este Centro del Saber proporciona.

Se tomó como objeto de estudio a la comunidad educativa del Bachillerato Internacional, uno de los cinco tipos de bachillerato que oferta la Institución, con 80 estudiantes.

7.6 Población Objetivo

El Colegio Benalcázar de la ciudad de Quito, posee en la actualidad 1498 estudiantes, para la población objetivo se ha tomado en cuenta a 80 estudiantes que conforman el Segundo y Tercero de Bachillerato BI, 14 docentes que son la totalidad de docentes empleados para la formación de las diferentes asignaturas, 3 autoridades (Rector, Vicerrector y Coordinador Pedagógico BI) y a 70 representantes de los estudiantes.

El universo total llega a ciento sesenta y ocho personas, puede decirse que cada una de esas personas se constituyó en la fuente de los datos obtenidos.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

7.7.1 Recursos Humanos:

- a. Autoridades
- b. Docentes
- c. Personal Administrativo
- d. Personal de servicio.
- e. Estudiantes
- f. Padres de Familia.

7.7.2 Tecnológicos:

- a. Software y hardware necesarios
- b. Infocus.

7.7.3 Materiales:

- a. Hojas
- b. Papelotes
- c. Instructivos
- d. Diapositivas

7.7.4 Físicos:

- a. Infraestructura del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”

7.7.5 Económicos:

- a. Presupuesto asignado en el POA Institucional para la aplicación en la Institución y la evaluación de la propuesta.

7.7.8 Técnicos:

- a. Propuesta de gestión por procesos con enfoque de liderazgo y valores.

7.7.9 Organizacionales:

- a. Comunidad Educativa del Colegio Municipal Experimental “Sebastián de Benalcázar”

RECURSOS

Componente	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Organizacionales
Diseño de la propuesta de Gestión en procesos con enfoque en liderazgo y valores..	Rector Vicerrector Coordinador BI Maestrante	Computador Infocus Internet	Hojas	Oficina BI	300 dólares	Plan de Mejoramiento de Gestión de Procesos basado en liderazgo y valores.
Socialización de la Propuesta a la Comunidad	Talento Humano: 14 profesor 3 Autoridad 80 Estudiantes 70 Representes Maestrante	Activación del Correo Institucional para docentes, estudiantes y padres de familia. Internet	Carteles Cartulinas INEN Marcador Luch	Aulas BI Centro de Computo	Material de Motivación Virtual. \$32 Carteles: 6 x 1,25 T= 3.75 Cartulinas De motivación en equipo 120 x 0,05 T= \$ 6 Refrigerios \$1 por participante T= \$150	Folletos motivacionales de trabajo en equipo.
Creación de mecanismos de monitoreo y evaluación de la propuesta.	Coordinador BI Maestrante	Computador	Hojas Impresora	Oficina BI Institución	Matrices: T= \$ 80	Matrices de seguimiento y evaluación. Informes

7. 8 Presupuesto

PRESUPUESTO POR COMPONENTES:				
COMPONENTES, ACTIVIDADES, TAREAS		DESGLOSE EN DÓLARES		
		MAESTRANTE	INSTITUCIÓN	TOTAL
COMPONENTE 1	<i>Diseño de la Propuesta de Gestión por Procesos con enfoque en liderazgo y valores</i>			
	1.1.1 Diseño	200	0	70
	1.1.2 Revisión y aprobación, dentro del POA y PEI . ADM.	0	30	30
	1.1.3 Edición	50	0	
	TOTAL	220	30	300
COMPONENTE 2	<i>Socialización de la Propuesta en la Comunidad Educativa</i>			
	2.1.1 Preparación	66,7	0	66,7
	2.1.2 Ejecución	0	150	400
	2.1.3 Evaluación	22	0	37
	TOTAL	88,7	150	238,7
COMPONENTE 3	<i>Evaluación de la Propuesta</i>			
	4.1.1 Monitoreo	15	15	30
	4.1.2 Ajustes	16	14	30
	4.1.3 Post- Evaluación	0	20	20
	TOTAL	31	49	80

TOTAL 618 dólares con 70/100

8. BIBLIOGRAFÍA

(ANPEE)., A. d. (2010: 12). Módulo de Gestión. Quito: ANPEE.

. QUIJANO, A. (2010:11). Líder de la Sociedad Actual. Universidad “Nuestra Señora del Rosario” Facultad de Administración .

ANPEE., A. d. (2010:2). Módulo de Gestión. Quito: ANPEE.

Carrión, F. (2011:62). Metodología de la Investigación. (C. y. Facultad de Filosofía, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

CORTINA, A. (1995:98). Educación en Valores y Desarrollo Moral. La Educación del Hombre y del Ciudadano. Publicado por I.C.E y OEI .

Experimentación. Benalcázar, C. d. (2011). Clima Institucional. Quito: Colegio Benalcázar.

HAMMMER, M. (2009:237). “Reengineering the Corporation”.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog>. (2009). <http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog>. Retrieved 07 04, 2011, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog>: <http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog>

http://www.portalplanetasedna.com.ar/valor_humano.htm. (2010).

http://www.portalplanetasedna.com.ar/valor_humano.htm. Retrieved 05 01, 2011, from http://www.portalplanetasedna.com.ar/valor_humano.htm: http://www.portalplanetasedna.com.ar/valor_humano.htm

Okamoto, R. H. (2011). KAIZEN VS. KAKUMEI KAIZEN VS. KAKUMEI. “Mejora vs. Innovación”. Japón.

Ortiz, A. (2008:19). “El liderazgo educacional” Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad Pedagógica de Cuba. José de la Luz y Caballero .

PÉREZ, A. (2009:18). “ Control de Gestión y Tablero de Comando”, análisis del Estado y la educación. Argentina: Ediciones Depaima.

PéREZ, M. (1986). “Docencia, investigación Y Control”. Cuba: Universidad de Villas.

POSTIGO, A. (2008:65). “Diccionario de términos administrativos”. Buenos Aires: Editorial de la Academia de Lenguas.

Real Academia de la lengua española. (2006:398). Madrid, España: Asociación de Academias de la lengua española.

Ron, V. (2011, 04 14). Técnica FODA. (O. Bolaños, Interviewer)

Sabino, C. (1978:123). El proceso de Investigación.

Wolman, B. (1987:261). Dictionary of behavioral science. México, D.F: Trillas.

9. APÉNDICES

9.1 Fotografías de del desarrollo de la investigación, diseño y socialización de la propuesta: gestión de procesos con enfoque en liderazgo y valores en el Bachillerato Internacional del Colegio Municipal Experimental Sebastián de Benalcáza2 2010-2011”

9.1.1 Autoridades

A. Rector.



b. Vicerrector



c. Coordinador General del Bachillerato Internacional



d. Coordinadores Pedagógicos. Centro de Investigación y Experimentación



e. Inspector General



9.3.2 Personal docente y administrativo del Bachillerato Internacional



9.3.3 Estudiantes del Bachillerato Internacional del Colegio “Sebastián de Benalcázar”



9.3.4 Proceso de realización y aceptación del FODA: padres de familia, estudiantes, personal docente y administrativo.





9.3.5 docentes y estudiantes del bachillerato internacional en la organización y aplicación de encuestas





9.3.6 jornadas de informes de resultados de la investigación y explicación de la propuesta de tesis





9.3.7 Gobierno estudiantil del Colegio Sebastián de Benalcázar como apoyo de la investigación de Gestión de Procesos en Liderazgo y valores

