



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio Henry Becquerel, de la ciudad de Quito, en la sección de educación básica, durante el período 2011-2012”

Tesis de Grado

Autor:

Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Director:

Cruz García, Oswaldo Santiago, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Mg.

Oswaldo Santiago Cruz García

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio Henry Becquerel, de la ciudad de Quito, en la sección de educación básica, durante el período 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Novillo Cárdenas Ana Lucía; 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 en el de contenido , por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

f).....

Mg. Oswaldo Santiago Cruz García

DIRECTOR DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Novillo Cárdenas Ana Lucía, declaro ser autora 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 trabajos de tesis que realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Novillo Cárdenas Ana Lucía
CI. 1713791430

Autoría

Yo, Ana Lucía Novillo Cárdenas, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Novillo Cárdenas, Ana Lucía

CI. 1713791430

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, que siempre han sido un ejemplo de amor, valores, constancia, fuerza y fe. A mis hermanas, a mi novio, a mi familia, a mis estudiantes y amigos, a todos. Pues todos somos responsables de la educación en la sociedad, de la calidad que le damos a la misma, y del legado que dejamos para las futuras generaciones.

El conocimiento es un inmenso mar del cual muchos tienen el privilegio de conocer apenas la orilla, pues pocos son los que deciden sumergirse de verdad y disfrutar de sus profundidades.

Ana Lucía Novillo Cárdenas

AGRADECIMIENTO

La gratitud es un término tan amplio, que se convierte en una filosofía de vida.

Doy gracias a Dios por las oportunidades que ha puesto en mi camino, y en especial, por los padres que me dio, pues por ellos soy quien soy.

Agradezco a mis hermanas, a mi novio, y a todas las personas que me brindaron su apoyo, su conocimiento, su tiempo, su paciencia y su ayuda durante este período de estudio y trabajo.

A la vida por haberme puesto en el camino del conocimiento y de la educación.

Ana Lucía Novillo Cárdenas

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Acta de solicitud y compromiso con la institución educativa Henry Becquerel

Quito, 21 de Junio de 2011

Señora
Amadita de Roldán
Rectora del Colegio Henry Becquerel
Presente.

Reciba un cordial y muy afectuoso saludo por parte de una ex – alumna de tan linda institución.

Con mucho cariño y respeto me dirijo a usted para solicitarle **que me permita elegir al Colegio Becquerel como fuente de investigación para mi proyecto de Grado.**

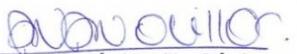
Actualmente me encuentro cursando una Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la UTPL, y el tema general de la investigación es "**Gestión, liderazgo y Valores en: una institución educativa en el período 2011-2012**", por lo cual yo desearía realizar en el Colegio donde con orgullo me gradué.

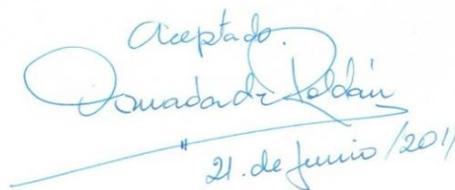
Para realizar mi investigación es precisa la colaboración mutua; en mi calidad de "investigadora" me comprometo a aportar en todo cuanto sea posible al constante desarrollo que tiene la Institución, a cambio únicamente solicito la colaboración, apoyo y apertura para desarrollar mi proyecto.

Amadita, espero contar con su aprobación y colaboración, pues el mejor lugar que elegí para desarrollar mi investigación es el lugar donde me educaron en valores: mi Colegio.

Agradeciendo su atención y esperando una respuesta,

Me despido muy atentamente,


Ana Lucía Novillo Cárdenas
Ex alumna del colegio.


Aceptado.
Amadita de Roldán
21 de Junio / 2011

La señora Amada de Roldán es la rectora del Colegio Henry Becquerel de Quito.
Teléfonos: 22-57-403;22-57-898;22-57-896;22-57-897

Dirección: Tulipanes E12-50 y Los Rosales Sector Rio Coca y Eloy Alfaro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y APÉNDICES	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de Gestión.....	8
2.2. Liderazgo Educativo	10
2.2.1. Concepto	10
2.2.2. Tipos.....	14
2.2.3. Características	17
2.3. Diferencias entre directivo y líder	19
2.4. Los valores y la educación	23
3. METODOLOGÍA	27
3.1 Participantes	27
3.2 Materiales e Instrumentos	30
3.3 Método y procedimiento	31
4. RESULTADOS	33
4.1. Diagnóstico	33
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	33
4.1.1.1.El manual de organización.....	33
4.1.1.2. El código de Ética.....	33
4.1.1.3. El plan estratégico.....	35
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	35
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	35
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	37
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	37
4.1.2.1. Misión y visión.....	37
4.1.2.2. El Organigrama.....	39

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	39
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	40
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	42
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	42
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores...	43
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.....	43
4.1.3. Análisis FODA.....	44
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	45
4.4.2. Oportunidades y amenazas.....	46
4.1.3. Matriz FODA.....	47
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	49
4.2.1. De los directivos.....	49
4.2.2. De los Profesores.....	56
4.2.3. De los estudiantes.....	57
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	59
4.2.5. Matriz de problemáticas.....	61
5. DISCUSIÓN	63
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	71
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	73
8. BIBLIOGRAFÍA.....	84
9. APÉNDICES.....	87

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y APÉNDICES

TEMA	página
CUADROS	
Cuadro 1. Diferencia entre directivo y líder	21
Cuadro 2. Matriz FODA	47
Cuadro 3. Matriz de problemáticas	60
TABLAS	
Tabla 1. Personal directivo por sexo y edad	28
Tabla 2. Personal docente por sexo y edad	28
Tabla 3. Personal administrativo y de servicio	29
Tabla 4. Población estudiantil por sexo y edad	29
Tabla 5. Población estudiantil por especialidad	30
Tabla 6. A directivos: Forma de organización de equipos de trabajo	49
Tabla 7. Aspectos tomados en cuenta para medir la Institución.	50
Tabla 8. Tareas y el manual de normas	50
Tabla 9. Clima de respeto y consenso en las decisiones	51
Tabla 10. Toma de decisiones para resolver conflictos	51
Tabla 11. La educación y liderazgo del centro educativo promueve	52
Tabla 12. Habilidades de liderazgo para dirigir una institución	52
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño de la institución	53
Tabla 14. Organismos que integran la institución	54
Tabla 15. Actividades del equipo educativo	54
Tabla 16. Departamentos didácticos y sus acciones	55
Tabla 17. Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	56
Tabla 18. Material de planificación educativa	56
Tabla 19. Encuesta a Docentes	57
Tabla 20. Encuesta a estudiantes	58

Tabla 21. Matriz Encuesta a padres de familia	60
---	----

APÉNDICES	87
------------------	-----------

A. Artículo sobre el sistema educativo Perfecto	87
B. Artículo <i>El sistema educativo funciona</i>	88
C. Formatos de encuestas	89
D. Formatos de entrevistas	98
E. Gráficos	99
F. Organigrama Institucional	102

RESUMEN EJECUTIVO

Diagnosticar la gestión del liderazgo y valores del Colegio Henry Becquerel de Quito, es un aporte para el sistema educativo del país.

En la investigación se determinó que en la institución se manejan procesos de gestión a través de lideresas. También se evidenció que los canales de comunicación interna de la institución deben ser más eficientes y que la institución no ha fortalecido su Dimensión Comunitaria, tomando en cuenta que la filosofía institucional hace referencia a la participación activa de la misma en la sociedad así como también la importancia de la formación en valores.

Se propuso el fortalecimiento de la Dimensión Comunitaria, mediante el “Diseño de un plan de vinculación social, para que el colegio se integre con la comunidad externa de la institución, en donde se fomente el liderazgo y los valores”.

En las recomendaciones se sugiere la implementación del plan dentro del POA para lograr una sostenibilidad, esto reforzará los procesos de gestión basados en los valores y fomento del liderazgo en la institución.

Educar en valores es parte del proceso de formación integral del ser humano.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación procura el diagnóstico institucional sobre la gestión educativa en liderazgo y valores de centros educativos del país, en este caso se ha elegido como objeto de estudio al Colegio Henry Becquerel.

La investigación se fundamenta en la evaluación y diagnóstico, así como también en el planteamiento de propuestas para mejorar o potencializar lo ya existente.

El colegio Henry Becquerel es una institución familiar con más de 20 años de trayectoria, durante los últimos años se ha evidenciado una transformación a nivel académico y administrativo, pues se ha propendido a estar a la vanguardia de las exigencias del mundo moderno.

Los estudios en el campo de gestión educativa y liderazgo son algo limitados, lo que se evidencia en la bibliografía existente referente al tema. En internet se pueden encontrar varias referencias, sin embargo es fundamental tener en cuenta la realidad de nuestro país.

En el colegio Henry Becquerel es la primera vez que se realiza una investigación de estas características, por lo cual cautivó la atención de sus dueñas, aceptando y dando la apertura necesaria para los procesos investigativos. Diagnosticar la gestión en liderazgo y valores es un tema innovador, actual, además aplicativo en base a las sugerencias y recomendaciones que se plantean en el presente trabajo.

Se debe recordar que la educación es la base fundamental del desarrollo de una sociedad y por ende de su calidad dependerá el éxito.

Los valores éticos y el liderazgo son importantes al momento de formar seres humanos de excelencia. La calidad y excelencia son parte de la gestión y la administración, motivo por el cual son la base de la presente investigación.

En el país existen cientos de instituciones educativas preocupadas por el cumplimiento académico de sus estudiantes, sin embargo cuantificar y evaluar los resultados bajo la óptica del liderazgo, los valores y la gestión es una propuesta innovadora que servirá como muestra de la realidad educativa de nuestro país. Se debe recordar que el concepto de colegio o escuela ya tiene otra dimensión más

amplia, en la actualidad se habla de comunidad educativa, que la conforman los estudiantes, los docentes, los padres de familia, administrativos y la colectividad.

En estos días es común escuchar que los estudiantes son el futuro de una nación, afirmación equivocada, pues son el presente, y de lo que hoy hagan dependerá su futuro. La educación impartida en los centros educativos y en los hogares son los cimientos de la personalidad, de la formación humana y académica, de los valores intrínsecos aflorados durante el proceso de enseñanza- aprendizaje del ser humano.

No podemos esperar a ver los resultados en el futuro, debemos irlos experimentando en el presente, ¿cómo?, a través del diagnóstico institucional, fomentar una educación en valores, que impulse la autonomía, el liderazgo, la crítica, el discernimiento, la calidad, sin transgredir los derechos ni la convivencia humana, sometiendo dichos procesos a evaluación y autoevaluación permanente de los procesos que intervienen en el sistema educativo de la institución, cuestionando y evaluando las metas alcanzadas, logrando ser parte del cambio evolutivo de la educación y no víctimas de la “globalización”.

La presente investigación procura justamente evaluar al colegio Henry Becquerel y su manera en la que inculca y difunde los valores éticos y morales del ser humano y la sociedad, así como también la gestión administrativa que debe propender a un liderazgo democrático, no autócrata, en donde los líderes sean formadores de otros líderes, sin egoísmo y sobre todo con sabiduría, humildad y humanidad.

Durante el proceso investigativo, muchas respuestas se encontraron, pero dieron lugar a más cuestionamientos, es evidente que la investigación científica tiene inicio pero no fin, las conclusiones no son el “punto final”, son el inicio para ir hilando una verdad colectiva.

En el contexto de la presente investigación, la evaluación, el diagnóstico, el análisis y las sugerencias son fundamentales para la comunidad educativa, por lo cual se ha elaborado una propuesta enmarcada en la Gestión, liderazgo y valores del Colegio.

La apertura brindada por la Institución, fue un factor importante para el desarrollo del presente trabajo, sin embargo, la disponibilidad de tiempo de las autoridades del colegio se convirtió en un limitante, así como también el limitado acceso a cierta documentación.

Se realizó un trabajo conjunto con la Institución educativa elegida. Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la Institución.

Se determinaron los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución.

Se realizó una propuesta para mejorar en las áreas de gestión, liderazgo y valores, basándose en el análisis FODA y diagnóstico institucional, para potencializar la dimensión comunitaria institucional.

Se determinó que dentro de los procesos de gestión educativa, los directivos tienen claro el panorama, los docentes encuestados manifiestan una satisfacción leve en relación al liderazgo y gestión educativa. Un resultado inquietante es que los estudiantes no tienen clara la labor realizada por los gestores educativos dentro de la institución. En entrevistas y conversaciones con los estudiantes supieron manifestar de forma más amplia que lo que a ellos les interesa es lo que proyecta la institución hacia afuera en relación a valores, liderazgo y gestión.

De acuerdo a los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas aplicadas a la comunidad educativa, se planteó la propuesta de desarrollar un sistema de Vinculación con la sociedad dentro del contexto de valores y liderazgo. Dicha propuesta fomentará el desarrollo y la educación humanista dentro del Colegio Becquerel, así como también se logrará una imagen externa de responsabilidad social y educación en valores éticos potencializando la dimensión comunitaria institucional.

El presente trabajo aborda conceptos, definiciones, análisis situacional, para lograr una propuesta en base a las necesidades de la institución fuente de la presente investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Existe un permanente debate entre la terminología, pues la bibliografía se refiere a Gestión Educativa y Administración Educativa, a continuación una conceptualización de ambos contextos.

Una definición de administración educativa afirma que es *“la forma de organizar el recurso humano para un óptimo aprovechamiento de sus capacidades”* (Jara, 2011: 21)

Otros autores afirman que *“la administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”* (Munch Lourdes, Galicia Emma, Jiménez Susana, Patiño Félix & Pedronni Francisco, 2010 : 15)

Se debe aclarar que para algunos entendidos en el tema, la administración y la gestión difieren en significado de acuerdo a la perspectiva o dimensión.

Es decir que, mientras la administración interviene en aspectos técnicos y normativos dentro del proceso de funcionamiento de la institución, es decir bajo una dimensión conceptual-normativa, la gestión bajo una dimensión operativa y de resultados realiza acciones estratégicas enfocadas en resultados así como en la optimización de recursos, encaminados a la calidad.

Beltrán en su libro *Indicadores de Gestión*, se refiere a la gestión como *“conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”*.

Es decir que la gestión se fundamenta en procesos operativos bajo los parámetros de una planificación. La denominada gestión estratégica es la que ordena y coordina dichas decisiones y acciones para cumplir con los objetivos propios de la planificación.

Referirse a gestión implica el referirse a procesos individuales y grupales, en donde se propende la coordinación en actividades laborales, en base a una planificación previa.

La gestión organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones y procesos básicos de la administración: Planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar.

El docente Hugues Jordán (2000) en sus apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como *“dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”* .

Otros autores coinciden en que la Gestión es la capacidad que tiene la institución y sus respectivos gestores, para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

En la página web *Colombia aprende*, se profundiza el tema de gestión, especialmente de Gestión educativa. En donde consta: *“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.”* (www.colombiaaprende.edu.co/ , 16/03/2012, 21:30)

La gestión educativa abarca procesos orientados al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales, los cuales ayudan a mantener la autonomía institucional, dentro del marco de las políticas públicas y procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

Se debe tener claro que las Instituciones educativas al igual que toda institución, están conformadas por estructuras, es decir son *“cuerpos organizados y sistematizados”*(González,2003:7).

Bajo estos parámetros se debe gestionar, ya sea dentro de la dimensión organizacional, administrativa, pedagógica o comunitaria de una institución educativa.

La gestión educativa, desde una dimensión pedagógica, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto.

Promueve la creación de una comunidad de aprendizaje, es decir, que la institución sea un conjunto de personas en interacción continua con la responsabilidad del mejoramiento permanente del proceso enseñanza-aprendizaje, procurando una formación integral para sus miembros.

La gestión vista desde las diferentes dimensiones de la Institución será analizada más adelante.

Para concluir con el tema de gestión educativa y revisando las afirmaciones y aportes por parte de los autores, se puede decir que la gestión educativa es un proceso en el cual interfieren la planeación estratégica, el liderazgo, la administración, la búsqueda y cumplimiento de objetivos, la innovación y creatividad para alcanzar la calidad, todo esto en los aspectos del proceso educativo de un centro de enseñanza.

La gestión educativa debe abarcar todas las instancias de los procesos que se dan en una institución educativa, por ende se puede decir que se subdivide en *“Área de Gestión Directiva, área de gestión Pedagógica- académica, área de gestión de la comunidad, área de gestión administrativa y financiera”*. (<http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestin>, 19/01/2012, 18:30)

La gestión educativa es fundamental para alcanzar la calidad, dentro de un contexto integral, y una de las herramientas indispensables para la evaluación y el seguimiento es un plan de mejoramiento institucional. Un plan de mejoramiento se basa en la autoevaluación institucional.

El conjunto de estrategias, procesos y herramientas utilizadas dentro de la planificación institucional, las mismas que se encaminen hacia la calidad, eso es la Gestión educativa.

2.1.2. Importancia

La gestión educativa al ser un proceso, está estructurada por actividades y pasos que necesariamente deben cumplirse para una adecuada evolución y organización de una entidad educativa.

La naturaleza de las instituciones educativas es la formación de seres humanos, por ende su visión futura debe ser amplia, la permanencia en el tiempo de los Colegios dependerá de una correcta administración, de decisiones acertadas, de adecuada planificación, de optimización de recursos, de calidad en general.

Munch , et al. (2010) sugieren que la gestión educativa es fundamental para alcanzar los objetivos con calidad, recordemos que de una educación excelente y de calidad dependerá el futuro de una sociedad.

La importancia de la gestión educativa se enfoca en la planeación estratégica, evaluación y control de los procesos inherentes al centro educativo. Es importante para poder contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación, etc. Por parte de los gestores o directivos.

A través de los procesos de gestión, las actividades y planificación se organizan para lograr rapidez y efectividad.

La adecuada gestión educativa genera una estabilidad en la comunidad educativa, en el aspecto humano y organizacional. Como se mencionó anteriormente, los procesos de gestión educativa son fundamentales para lograr una evolución organizacional y una permanencia en el tiempo de la misma. La re estructuración o replanteamiento de nuevas metas y objetivos son parte de estos procesos de gestión.

La adecuada gestión educativa dentro del contexto académico-administrativo, genera proyecciones de calidad en el sistema educativo del país, la educación no es un negocio pero los centros educativos sí deben ser gerenciados como las grandes empresas, pues los centros escolares al poseer una estructura organizativa, procesos, planes y actividades, deben cumplir metas y objetivos concretos, es ahí donde se ve cristalizada la labor de la gestión educativa.

La capacitación y formación en gestión a los directivos de los centros educativos es una necesidad urgente, durante años la experiencia en docencia era lo que

acreditaba a una persona para ser Director o Rector, hoy hacen falta más competencias y conocimientos para dichos cargos.

La gestión educativa es indispensable en la actualidad, un centro educativo sin una adecuada gestión se quedará suspendido en el pasado, abandonando la oportunidad de un desarrollo integral en los aspectos académicos, humanos y tecnológicos.

Es importante pues genera un perfil integral, coherente y unificado de decisiones institucionales; permite la definición de los objetivos de la entidad, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Ayuda a definir acciones para extraer ventajas a futuro en donde se toman en cuenta tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta ,así como las fortalezas y debilidades organizacionales, comprometiendo a todos los actores institucionales en un trabajo conjunto en pro del centro educativo.

2.1.3. Tipos de Gestión

Es posible gestionaren muchas áreas, por lo tanto a continuación se resume y se evidencia una clasificación de Gestión.

Tipo de Gestión	Características
Administrativa	Coordina los recursos disponibles para alcanzar objetivos de la institución.
Financiera	Procesos para mantener y utilizar el dinero en función de la visión y misión institucional, así como en la toma de decisiones.
Estratégica	Es un proceso amplio, que fusiona varias funciones de la gestión, se encamina hacia la eficacia y se fundamenta en la planificación estratégica
Ambiental	Es el conjunto de procesos que procuran un manejo integral, sostenible y sustentable de los recursos naturales y su entorno.

Del talento Humano	Es la encargada de la dimensión humana de una organización. De la motivación, cumplimiento de metas y objetivos, estabilidad, ambiente adecuado, capacitación, control y evaluación de desempeño, etc.
Del conocimiento	Es un proceso organizacional que se fundamenta en socializar las experiencias y el conocimiento vivido , para conseguir ventajas competitivas.
Educativa	Es un proceso en el cual interfieren la planeación estratégica, el liderazgo, la administración, la búsqueda y cumplimiento de objetivos, la innovación y creatividad para alcanzar la calidad, todo esto en los aspectos del proceso educativo de un centro de enseñanza
Pública	Se refiere a los procesos de Gestión en las organizaciones estatales, es decir en el sector público.
Tecnológica	Se refieren al manejo y coordinación de recursos tecnológicos.
Comunitaria	Se refiere a los procesos de interacción con la comunidad externa a la institución. La Responsabilidad social se fundamenta en esta gestión.

Fuentes: Recopilación de varias fuentes, CHIAVENATO, I. (2007); <http://johanatov.blogspot.es/>; <http://definicion.de/gestion/>

Elaborado por: Ana Lucía Novillo

Dentro del contexto de Gestión educativa, se puede afirmar que existen cuatro dimensiones o ámbitos donde se evidencian los procesos de gestión:



DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	
Dimensión Pedagógico-Didáctica	<p>Se refiere a la actividad diferencial de otras organizaciones sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos - Las modalidades de enseñanza - El valor otorgado a los saberes - Los criterios de evaluación - Las teorías de la enseñanza
Dimensión Organizacional	<p>Se refiere al estilo de funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los organigramas. - La distribución de la tarea - La división del trabajo - Los canales de comunicación formal - El uso del tiempo y de los espacios
Dimensión Comunitaria	<p>Se refiere a la interacción de la institución con públicos internos y externos, a la responsabilidad social de la instituci</p>
Dimensión Administrativa-Financiera	<p>Se refiere a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planificación de las estrategias - Consideración de los recursos humanos y financieros - El control de las acciones propiciadas - El manejo de la información

Fuente: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

Elaborado por: Ana Lucía Novillo

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Actualmente, el liderazgo es un término muy común dentro de los procesos administrativos, sociales, educativos, etc. Para poder referirnos a liderazgo educativo es importante comprender el liderazgo como tal.

La palabra liderazgo o liderato según el diccionario de la Real Academia hace alusión a la *condición de líder*. Y la palabra líder consta como *persona a la que un equipo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora*. (Diccionario de la Lengua Española,2002)

Hughes, Ginnet y Curphy (2007: 9) afirman que el liderazgo es un arte y una ciencia. Arte por ser parte de las manifestaciones del ser humano, y ciencia por los estudios e investigaciones realizadas en base al tema. Según datos que constan en la bibliografía mencionada son más de 800.

El liderazgo involucra aspectos racionales y emocionales en el ser humano. Es decir acciones y reflexiones, basadas en la razón y la lógica. El liderazgo se fundamenta en el equilibrio entre emoción y razón.

El liderazgo es inherente a la condición de líder. Y el ser líder implica una mezcla de cualidades y capacidades individuales que favorecen el acompañamiento, guía y control de más individuos.

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye sino en cómo se influye(...)”(Guillén, 2010:171)

El liderazgo como tal, tiene una dimensión social, ya que está en función del desarrollo personal y social. El liderazgo no se entiende sin un grupo humano, o seguidores como se mencionó anteriormente, equipo al cual debe ser inherente el motivar, guiar y acompañar los procesos de desarrollo y crecimiento; otorgando al líder la oportunidad de influir para conseguir de manera conjunta las metas propuestas.

El desarrollo del liderazgo incluye temáticas como la inteligencia emocional, la PNL (Programación neurolingüística), comunicación efectiva, motivación, solución de conflictos, creatividad, etc. Es importante que los aspectos de líderes, directivos o gerentes se fusionen, para obtener como resultado verdaderos gestores educativos y del conocimiento.

La inteligencia emocional hace referencia a las características innatas y desarrolladas por un individuo en relación a sus emociones y sentimientos y a los

estímulos que recibe frente a estas. Los líderes y lideresas deben ser inteligentes emocionalmente.

La PNL, la creatividad, y la comunicación son como un engranaje que forjan la personalidad del líder o lideresa. Se debe tener presente que la comunicación es la base de la socialización humana, que somos seres comunicacionales por naturaleza, que todo lo que hacemos y todas nuestras acciones comunican. Un líder o lideresa debe hacer uso correcto de esta inmensa herramienta, y evaluar si la misma está encaminada hacia los objetivos deseados. El mundo sería diferente si la comunicación se utilizaría de mejor manera, con los códigos y canales adecuados.

La programación neurolingüística hace referencia al poder de “la palabra” del pensamiento y del sentimiento. *“lo que piensas que va a ocurrir, ocurre”*. Un líder y lideresa debe tener claro los objetivos y las metas, para poder persuadir a su equipo a alcanzarlas.

Los centros educativos son entidades de formación académica, humana, social, donde se promueve el desarrollo integral del individuo, y para alcanzar los objetivos y metas institucionales, es importante la presencia y formación de líderes.

En un artículo sobre liderazgo educacional, se manifiesta: *“No basta acumular una larga experiencia docente y de dirección, ya que las posibilidades de éxito está 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”* (<http://pobservacion2006.espacioblog.com/> 20/03/2012, 22:15)

El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes (Munch, 2011:149)

Un líder educativo debe formar en valores, persuadir a sus seguidores para caminar juntos hacia el éxito institucional.

Se puede decir entonces que el liderazgo educacional, es el arte de ejercer el liderazgo en el ámbito educativo. Los docentes y directivos de una institución educativa tienen características y cualidades tanto académicas como gerenciales, sin embargo la condición de líder no es inherente al cargo.

El liderazgo educacional procura entonces encaminar hacia el éxito a la comunidad educativa de los planteles.

Para Jay Robertson profesora universitaria (Universidad de Waikato, Nueva Zelanda), el “Liderazgo educacional” es como una *expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas*, que procura que todos los miembros de una institución puedan y deban contribuir responsablemente a la misma.

El liderazgo educacional potencializa la naturaleza de los individuos involucrados en el proceso educativo.

Un líder o lideresa educacional contribuye a la creación de la energía integral, requerida para una educación de calidad y calidez. El liderazgo educativo debe construir y desarrollar capacidades para compartir metas y visiones con el equipo de trabajo, cimentar relaciones fuertes, trabajo colaborativo y alianzas estratégicas, procurar nuevos enfoques del ser, hacer y convivir.

En el Ecuador, los procesos de selección del magisterio por concurso de méritos y oposición son una forma de evaluar el sistema educativo del país, sin embargo dentro de esos procesos sería interesante incluir evaluaciones que determinen las capacidades de liderazgo de los postulantes. Como se dijo anteriormente, el cargo no es inherente a las capacidades de liderazgo.

El liderazgo educacional debería ser apolítico, pues lamentablemente a lo largo de la historia se lo ha confundido, es evidente que requerimos de líderes en la educación, pero líderes que velen por los intereses de toda la comunidad educativa y no por intereses de grupos de poder.

El doctor José López afirma que *“El liderazgo educativo, es un nuevo liderazgo orientado hacia las personas y basado en la actitud de los dirigentes, porque lo más importante no es cuánto la gente sabe, sino lo que hace con los conceptos de liderazgo”*. La fuerza del cambio no está en las tecnologías ni en las recetas de liderazgo, sino en el carácter y en la postura que tenemos en el vivir. (<http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com> , 23/3/2012, 15:28)

Sintetizando conceptos, se puede afirmar que el liderazgo educacional se fundamenta en la persuasión, el acompañamiento, en el colectivo de líderes que

componen la institución y creen en las cualidades y potencial de sus seguidores ; en la ética y los valores con los cuales se ejerce el liderazgo dentro de los distintos ámbitos del centro educativo.

Es evidente que los procesos de enseñanza-aprendizaje implican el ejercicio de liderar, por tanto los resultados del mismo evidencian la calidad del líder y de su estilo o metodología al ejercer el liderazgo.

El liderazgo educacional es inherente al concepto general de liderazgo, sus características derivan de la realidad y contexto de la dimensión educativa.

Líderes educativos no son únicamente los directivos, recordemos que los centros educativos constan de 4 dimensiones, en las cuales se ven reflejados ejercicios de liderazgo, recordemos que una institución funciona de manera integral, por ende los líderes de cada dimensión o área deben trabajar en equipo como engranajes para poder avanzar hacia las metas y objetivos institucionales.

2.2.2. Tipos

Clasificar los tipos de liderazgo y/o de líderes sería como clasificar los tipos de personas que existen en el mundo, es algo generalizada la postura de encasillar un comportamiento o una personalidad dentro de un “tipo de liderazgo y/o líder”. Sin embargo, la bibliografía evidencia ciertas características que distinguen un estilo de liderazgo con otro.

Revisando textos y fuentes virtuales, se recopiló la siguiente clasificación referente a estilos de liderazgo:

Estilo de liderazgo	Características
<i>Liderazgo autocrático</i>	se refiere a una manera extrema de liderar, donde los líderes tienen un poder absoluto sobre los equipos de trabajo. Es decir carencia de democracia, a mi criterio no debería ser un tipo de liderazgo, sin embargo así consta en los textos.
<i>Liderazgo burocrático</i>	es fundamentado en lo que “dicen los textos”, se puede aplicar esto en cuestiones de seguridad industrial en donde romper las reglas puede costar la vida de otros.

Liderazgo carismático	aquí se evidencia el entusiasmo del líder, en la energía que transmite al grupo, tiene confianza extrema en sus colaboradores, pudiendo convertirse en una debilidad.
Liderazgo democrático	se evidencia en la participación del equipo en la toma de decisiones, pese a que sea el líder quien ha convertido el ambiente propicio para llegar a esa decisión. Eso genera tranquilidad y confianza en el grupo pues se sienten importantes y tomados en cuenta, pues sus ideas aportan al desarrollo organizacional.
Liderazgo Laissez-faire o déjalo ser:	el líder permite que su equipo se desarrolle por su cuenta. Llega a ser efectivo siempre y cuando el líder supervise la tarea y encamine el trabajo hacia los objetivos deseados.
Liderazgo orientado a las relaciones	es un liderazgo enfocado al desarrollo del equipo más que a la tarea en sí. Se fomenta en lo participativo y fomenta la creatividad.
Liderazgo natural	conocido también como liderazgo servil, es decir las funciones se determinan por satisfacer a un grupo, el líder no es necesariamente quien da las órdenes o es jefe, es simplemente alguien preocupado por el bien común.
Liderazgo orientado a la tarea	se refiere a los esfuerzos aplicados para alcanzar el cumplimiento de una tarea, se viene a mi mente las grandes construcciones arquitectónicas o de ingeniería, ahí se evidencia el trabajo en equipo basado en un liderazgo enfocado a la tarea
Liderazgo transaccional	se refiere al acuerdo al que llega un grupo determinado de obedecer completamente a su líder
Liderazgo transformacional	el verdadero liderazgo se evidencia en la transformación, en el cambio evolutivo.
Liderazgo gerencial	se refiere netamente al liderazgo en las actividades laborales, es fundamental el equipo de trabajo que acepte al líder y viceversa. Sin grupo o equipo no tendría sentido la labor del líder. Es importante saber que el equipo no carece de decisión, es más, el liderazgo gerencial debe basarse en la democracia, valores y

Fuente: Varios autores y fuentes virtuales: (Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Ed. Caribe.; www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo)

Elaborado por: Ana Lucía Novillo

Un líder educativo debe procurar un equilibrio en su forma de proceder y ejercer su liderazgo, pues cada estilo podría aplicarse a las diferentes situaciones y contextos del ámbito educacional.

Dentro de los nuevos estilos de liderazgo, aplicables en muchos ámbitos incluido el educacional, está el *coaching*, que más que un estilo de liderazgo es una metodología que fusiona el liderazgo, la motivación y la gestión para el cumplimiento de metas individuales o compartidas de una entidad.

Miriam Ortiz Zarate se refiere al *coaching* como el proceso de interacción comunicacional entre el *coach* y el *coachee* (seguidor) , el coach utiliza una metodología basada en preguntas, las mismas que ayudan al *coachee* a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones es decir se realiza un proceso de introspección.

Fruto de este conocimiento interior, el *coachee* será capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y sobre todo de aprendizaje. Con el compromiso adquirido y con el apoyo del *coach*, podrán encaminarse en una determinada dirección, evidenciando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios y de calidad.

El *coaching* promueve el cambio de actitudes y hábitos del ser humano o del equipo de trabajo, mediante una serie de técnicas motivacionales y de introspección individual. Los líderes educativos deben abordar temas de *coaching*, pues el cambio deseado se genera desde adentro.

Es indispensable que las personas que tienen una responsabilidad de autoridad dentro de la comunidad educativa, se preparen y desarrollen habilidades y competencias para ser líderes o *coachs*.

En ese marco de referencias conceptuales, es importante que dentro del contexto de liderazgo educacional, se fusionen los estilos y metodologías necesarias para alcanzar procesos educativos de calidad y excelencia.

2.2.3 Características

Las características de grandes líderes y su estilo de liderazgo han marcado los procesos de la historia.

En el campo educacional, algunos nombres pueden citarse, personajes que han aportado con su conocimiento y actitud para propiciar grandes cambios en el contexto educativo, personas ilustres como Simón Rodríguez tutor y mentor de Simón Bolívar, o Daniel Prieto Castillo y sus aportes de la comunicación en la educación. Líderes que actuaron en sus realidades y contextos, encaminados siempre hacia un objetivo similar, el desarrollo humano del individuo.

El liderazgo educacional radica en fomentar el cambio, la evolución para un bien común, causando el menor daño posible a los pares. Es decir el fundamento del bien y del hacer bien.

Los líderes educacionales deberían aprender de las enseñanzas de grandes líderes espirituales de la historia, alejando los preceptos religiosos y centrándose en la esencia de la sabiduría. El Buda Gautama enseñó que el autoconocimiento te ayuda a despertar, así como la no violencia y respeto a todos los seres vivos de la naturaleza; Jesús dejó un gran legado, el amar al prójimo como a uno mismo, donde se evidencia la vocación de servicio y humildad. Ambos personajes enseñaron esos preceptos para alcanzar la sabiduría.

Aplicar esa sabiduría en el desempeño de líderes educacionales será una semilla para el cambio, el desarrollo y el éxito.

El liderazgo educacional se fundamenta en saber tomar decisiones al momento indicado, en luchar por un ideal o bien común, en persuadir a una colectividad, en pensar en el beneficio grupal y no individual, en creer en el equipo al cual se lidera, en confiar y desconfiar en determinadas circunstancias, en actuar con sabiduría y enseñar con amor, en tener fortaleza de espíritu, apertura de mente y de corazón, en tener “buen olfato” es decir perceptivo, en pensar en las consecuencias de cada decisión, en ser creativo, en actuar con respeto y evidenciar valores, en ser democrático, en ser consciente de que otros líderes deben formarse con su guía, en creer en el cambio, en tantas cosas que solo la vida enseña.

Una frase que engloba la realidad del líder y del liderazgo educacional es:

“El éxito de un líder depende, en gran medida, de su conciencia” (Kouzes, 2006:100)

Los valores, las habilidades, las actitudes, el conocimiento, la personalidad, la autoconciencia, se suman para formar una compleja ecuación que define al personaje: líder educativo.

Lourdes Munch (149) en su libro se refiere al perfil del líder educativo, quien requiere de conocimientos, cualidades y competencias específicas para poder ejercer su liderazgo dentro del contexto educacional.

Munch afirma que los conocimientos de Educación son necesarios e indispensables para dirigir el centro educativo, así como conocimientos de metodología, modelos pedagógicos, planeación, etc. Los conocimientos Humanísticos son fundamentales para la formación en cuanto a actitudes y conductas, propias del individuo. Los conocimientos administrativos son indispensables para lograr calidad en los resultados de la planificación.

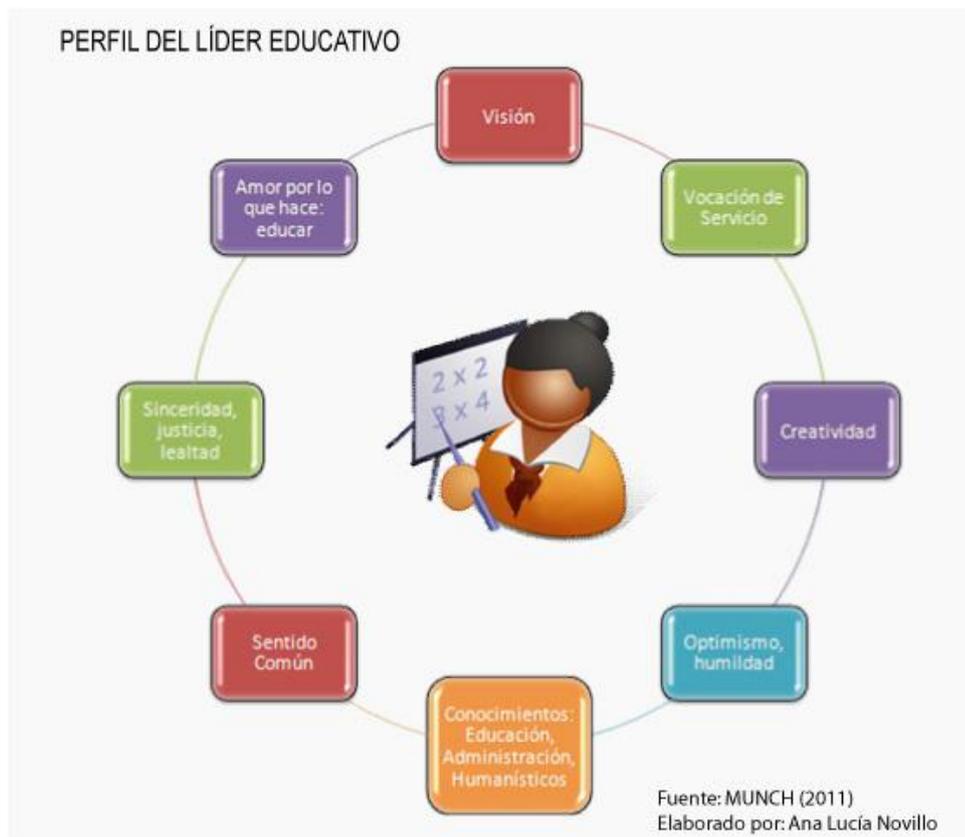
El liderazgo educacional debería ser inherente a la calidad.

Algo que se debe tener presente dentro del proceso de liderazgo educacional son ciertas habilidades que debería tener o hacer un líder:

- a)** Realizar una verdadera introspección y conocerse a sí mismo
- b)** Respetar y apreciar a los colaboradores
- c)** Actuar y evidenciar los valores compartidos.
- d)** Desarrollar sus capacidades y potencializarlas mediante preparación
- e)** Luchar por un propósito
- f)** Transmitir y sentir esperanza.

Las características individuales y grupales, sumadas a las habilidades, cualidades y personalidad del líder y seguidores darían lugar a los estilos de liderazgo, los mismos que se diferencian entre sí de acuerdo al contexto y situación.

En el gráfico a continuación se evidencian las características del perfil del Líder Educativo.



2.3. Diferencias entre Directivo y líder

¿Hay diferencia entre líder y directivo?, ese cuestionamiento ya se lo hicieron algunos expertos del *Management*, pues para los procesos de gestión ambas personalidades o ambas personas son indispensables dentro de una organización.

Desde la familia como base organizada y núcleo de la sociedad, hasta una grande transnacional, requieren de un líder, y de alguien que dirija, gestione o administre. Ambos personajes o personalidades son fundamentales en muchos procesos.

Para Abraham Zaleznik la diferencia fundamental entre líderes y directivos radica en las concepciones que mantienen sobre el orden y el caos. El autor afirma que los líderes son más tolerantes a la falta de estructuras y que los directivos son casi adictos a solucionar conflictos inclusive antes de comprender la verdadera relevancia. Dichas afirmaciones son planteadas por quien en vida fue uno de los “veteranos” del *management* y precursor de las investigaciones científicas sobre liderazgo.

Zaleznik afirmaba que los líderes empresariales tienen similitudes con los artistas, científicos y demás pensadores creativos.

Según Hughes, *et al* (2007), en su obra, *entre un líder y un directivo difieren en el enfoque*, es decir desde la situación o el contexto en el que se encuentren, así como también difiere de acuerdo a los seguidores, audiencia o público. Ese análisis desde el ámbito comunicacional ya se lo ha hecho, no específicamente con los líderes y directivos, pero sí con los procesos de interacción humana en general; a continuación un cuadro comparativo para un mejor análisis:

CUADRO 1

Contexto/Situación	Directivo	Líder
Comunicación	Vertical, formal, burocrática, cumple procesos. Fundamental.	Vertical y Horizontal, comunicación efectiva que persuade, empática. Fundamental.
Motivación	Incentivo al personal y a grupos de trabajo. Recompensa basada en remuneraciones. La línea que separa a motivación y obligación para cumplir objetivos es muy delgada.	Persuade al equipo y los seguidores a través de factores personales e intangibles. Utiliza la inteligencia emocional para lograr motivar. Motiva con el ejemplo, inspira. Motivación intelectual y psicológica.
Toma de decisiones	En base a las metas organizacionales, manuales de procedimientos, documentos institucionales y reglamentos. Evalúa para poder decidir, planificar y tomar decisiones. Objetividad en su proceder.	En base a la visualización de resultados y consecuencias a futuro. Visionario, se enfoca en el equipo y en las metas a alcanzar. Subjetividad en su proceder.
Relación con sus pares o compañeros	Relación basada en la estructura organizacional.	Relación situacional dependiendo el contexto y los seguidores. Visión periférica, analítica, empática, horizontal y vertical. Debe ser adaptable a la

		situación.
Educación/ capacitación a miembros de la organización	<p>De acuerdo a las necesidades técnicas y de procedimientos de la institución.</p> <p>De acuerdo a las falencias evidenciadas en evaluaciones de desempeño.</p> <p>Educación formal, enfocada a objetivos.</p> <p>Desarrollo focalizado.</p> <p>Procuran la calidad y el éxito.</p>	<p>De acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo.</p> <p>De acuerdo a las características y cualidades del equipo, para potencializar sus cualidades.</p> <p>Educación humanista, basada en el desarrollo del pensamiento, en la inteligencia emocional, en fomentar el discernimiento, el análisis, la introspección.</p> <p>Educación basada en el desarrollo y resultados del aprendizaje, con una aplicación en el mundo técnico laboral y humano.</p> <p>Desarrollo global.</p> <p>Procuran la calidad y el éxito.</p>

Fuente: Compilación bibliográfica de autores citados.
Elaborado por: Ana Lucía Novillo

Se evidencia claramente que para algunos autores, Directivos y Líderes son dos tipos de personas diferentes.

“Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad, más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, asegurando que los procesos diarios de la organización se lleven a cabo (...)”
(Zaleznik, 2000:65)

Dicha afirmación es netamente realizada desde un contexto gerencial, y para muchos algo discriminativo, pues un líder puede tener objetivos similares, es decir, que las explicaciones que constan en las referencias bibliográficas llegan a ser argumentos subjetivos por parte de los autores. Un líder también tiene objetivos basados en las necesidades de su equipo.

Zaleznik también afirma que al contrario de los directivos, *“los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y*

recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía” (2000:65)

La afirmación anterior evidencia una subestimación a las características de un líder frente a las de un directivo. Lo que sí es evidente y aceptable es que no todo directivo es líder ni que todo líder tiene capacidades para dirigir. Todo esto dentro del contexto de Gestión.

Peter Drucker en su redacción introductoria al libro *El líder del futuro*, hace referencia a que el liderazgo puede y debe aprenderse, que no existe una personalidad, estilo o rasgos de liderazgo, es un texto que realmente se recomienda como lectura de apoyo para este tema.

Determinar diferencias y semejanzas entre líderes y directivos es interesante, pues son parte de la personalidad de los seres humanos, se evidencia que la diferencia entre ambas realidades radica en el contexto y en base a los objetivos y metas de la organización.

El éxito sería el fusionar ambas dimensiones de líder y directivo para lograr un liderazgo y una gestión de calidad. Un factor común que debería primar entre ser líder o directivo es el de predicar menos y hacer más, pues son los resultados los que evidencian la labor de ambos.

A continuación se plantea un diagrama sencillo donde se evidencia la propuesta del éxito de la persona a cargo de un grupo, o equipo.



Concluyendo, la diferencia entre líder y directivo radica entonces en el contexto. Esta palabra que tantas veces se ha repetido, hace alusión a la situación, a la realidad de

ese momento. El contexto es parte de los procesos de comunicación humana, sin contexto no habría sentido comunicacional.

El contexto es lo que nos conecta con nuestros receptores, por eso la comunicación adecuada y efectiva es fundamental en los procesos de liderazgo o de gestión.

2.4. Los valores y la educación

La educación es el fundamento del desarrollo de una sociedad. En las manos de los educadores está la formación académica y humana de los miembros de la sociedad, asunto delicado pues es una gran responsabilidad, un error en el proceso afectará al individuo y a la sociedad.

Es importante comprender que la educación tiene un inicio pero no un fin, es decir, al nacer, como individuos y como sociedad inicia el proceso de aprendizaje, y termina solo al momento de la extinción, es decir de la muerte en el caso de los individuos.

Morimos, pero la sociedad continúa, es decir que se debe educar al individuo para que deje un legado en la sociedad.

Otro aspecto importante es que, la educación está en la mano de todos los individuos de la sociedad, todos educamos en diferente ámbito y de diferente manera. Lo que se debe tener en cuenta son las preguntas ¿cómo, qué, para qué y por qué educamos?

La educación es inherente al aprendizaje, es decir, al educar, alguien aprende algo, ya sea en términos académicos o humanos, pero se aprende. Como afirma Aristóteles *“toda actividad humana tiene un fin”*

La familia como núcleo de la sociedad es la primera “escuela” que tiene el individuo al nacer, es ahí donde se inicia el proceso de socialización del individuo; entiéndase a éste proceso como el conjunto de normas, costumbres y conocimientos específicos aprendidos e interiorizados para lograr una interacción en la sociedad, enfoques de este proceso lo han profundizado grandes especialistas como Freud, Piaget, Montessori, etc.

En este proceso de socialización, el individuo aprende comportamientos, actitudes, y valores, que le servirán para desenvolverse en la sociedad, siendo estos últimos los sujetos de estudio del presente trabajo.

¿Qué son los valores y qué relevancia tienen en el individuo? Correa Jaramillo (2010:19) en su guía de estudio *Liderazgo, Valores y Educación*, hace referencia al autor Jaime Balmes, quien afirma que terminología de bueno, malo, virtud, responsabilidad, etc. son utilizadas *tanto por sabios como por ignorantes*, palabras que a la final son comprendidas por todos, es decir la sociedad comprende la dimensión y el contexto de las mismas.

Al referirse a valores es inevitable el contraponer “el bien con el mal”, pues la sociedad nos dice que los valores no inculcan *lo bueno*, sin embargo hay explicaciones más filosóficas en relación a los valores.

Al referirnos a valor, “*se deben tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud*”. (Correa Jaramillo, 2012: 20)

Aristóteles en su *Ética Nicomáquea* profundiza en temas como la virtud, la felicidad, el bien, la norma, la consecuencia de las acciones, etc.

“*El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc.*” (Correa Jaramillo, 2012: 20)

El Dr. Correa Jaramillo afirma también que la norma se refiere a los modos de conseguir el bien, como por ejemplo en las organizaciones o instituciones educativas que se proponen normas de justicia. También se refiere a la virtud, *que es la forma práctica de realizar el bien*.

Aristóteles afirma que la virtud se cristaliza a través del hábito, y este a su vez se logra mediante la voluntad. Son los hábitos entonces los que se convierten en buenos o malos según el fin que pretenden o los resultados y consecuencias de los mismos.

En los centros educativos y en los hogares debemos comprender la interacción de estos elementos básicos de la ética, la importancia de cada uno, y el saber educar en base a los mismos.

Los valores al igual que la ética están ligados a los procesos educativos.

Una educación en valores constituye la semilla de una sociedad apta para la convivencia “sana”, y un sistema educativo encaminado a la calidad.

La calidad educativa hace referencia a una educación óptima, que fomente la reflexión, el humanismo, los valores, la misma que despierte una autoconsciencia, y el respeto a la vida en todo el sentido de la palabra.

Una institución educativa, dentro de su cultura organizacional debe tener como columna vertebral los valores institucionales, los que imparte y los que vive. Los valores organizacionales se convierten en la personalidad de la institución.

Dentro de la dimensión ética en una institución, es importante determinar la “*tipología ética*” de la misma, es decir si la entidad es éticamente enferma, sana o excelente, definición sugerida por Guillén Parra. (2010:36)

Una institución *éticamente sana* se caracteriza por contribuir al desarrollo y enriquecimiento humano de sus miembros. Es importante evaluar si los centros educativos de nuestro país, tienen *salud ética*. La salud en términos biomédicos es un estado de completo bienestar físico, mental y social. Con esos parámetros podemos determinar la salud ética institucional.

Lo contrario a una institución éticamente sana por obvias razones será *éticamente enferma*. Es decir una organización con un ambiente poco favorable para el crecimiento y desarrollo humano. Cuando se ha perdido la armonía en el ambiente y el entorno, la falta de transparencia en procesos, la distorsión en la interpretación y vivencia de valores, una organización que se ha vuelto irresponsable, recordemos que “*enseña con el ejemplo*”. Un centro educativo éticamente enfermo procura únicamente el lucro y afanes de poder.

Una organización *éticamente excelente* es la que procura un pleno desarrollo humano, con salud ética, que percibe y toma decisiones cuando “empieza a enfermarse”. Una organización sana tiene miembros “sanos” o por lo menos debe procurar aquello.

Para concluir, es importante referirse a los valores EN la educación, o viceversa, pues al decir “y” gramaticalmente significa un ente separado. La educación en valores genera un círculo virtuoso. Es fundamental evaluar cómo estamos

éticamente como sociedad, como familia, como individuos, como centro escolar, como humanidad.

Los valores no se pierden, se tergiversan. La sociedad no ha perdido los valores, les ha dado otra importancia de acuerdo al contexto.

Pensemos en algo simple como el respeto a la vida; en la milicia rinden homenaje a los héroes de guerra, es decir a quienes mataron por su patria. Desde un contexto humano, el matar es malo, pero desde el patriotismo, el matar se convierte en algo bueno. ¿El límite entre virtud o defecto lo impone la sociedad o el individuo?

Dilemas éticos existen en todos los ámbitos incluidos los educativos, el saber lidiar o dar solución es labor de los educadores, para hacerlo es fundamental el conocimiento, el aprendizaje en ámbitos académicos, humanos, filosóficos, espirituales.

En los centros educativos se evalúan conocimientos, se evalúa el desempeño docente, se evalúan procesos administrativos, pero ¿valores?, ¿cómo evaluar valores en una institución, o en la misma sociedad?.

Es fundamental entonces el *saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir*. Fundamentos que como sociedad, institución educativa o individuo debemos tener presente dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

3. METODOLOGÍA

Para iniciar con la presente investigación, fue necesario solicitar a una institución educativa que permita realizar ahí el proceso investigativo.

Algunas instituciones son muy cuidadosas con respecto a su información, otro limitante fue la disponibilidad de tiempo por parte de los miembros de la institución al momento de realizar entrevistas y aplicar las encuestas.

El colegio Henry Becquerel es una “Unidad educativa experimental”, de educación laica, ubicada en la zona norte de Quito, tiene 28 años de funcionamiento y ha graduado a 19 promociones hasta el presente año (2011).

El colegio Becquerel es mixto, laico, particular y experimental, con una considerable experiencia en la formación de personas a nivel educativo.

3.1 Participantes

En el colegio Henry Becquerel existen 400 estudiantes y 30 docentes, dicha cantidad a la fecha 2 de septiembre de 2011.

Se eligió tomar una muestra de 17 docentes, 20 estudiantes, 4 directivos, 15 padres de familia para la aplicación de encuestas.

Algunas tablas evidencian resultados del universo poblacional de la institución.

POBLACIÓN TOTAL DE LA INSTITUCIÓN	
DETALLE	Cantidad
Estudiantes	400
Docentes	30

Docentes	Cantidad	%
Hombres	11	36,6
Mujeres	19	63,4

FUENTE.- Encuestas aplicadas a directivos
ELABORACIÓN: Ana Lucía Novillo

Tabla 1

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

SEXO	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Femenino	31-35	1	25%
Femenino	36-40	1	25%
Femenino	41-45	1	25%
Femenino	61 o más	1	25%
	Total	4	100%

FUENTE.- Encuestas aplicadas a directivos

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Es evidente una hegemonía del sexo femenino en los cargos administrativos de la institución. Las edades oscilan entre 31 a 60 años, rangos diversos, que evidencian la oportunidad de participación otorgada a dichas personas.

La experiencia que brinda la edad, sumada a la energía de la juventud deben fusionarse para lograr una gestión de calidad.

Tabla 2

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

SEXO	(f)	%	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	(f)	%
M	1	5,88%	25-30	4	23,53%
F	3	17,65%			
M	1	5,88%	31-35	4	23,53%
F	3	17,65%			
M	2	11,76%	36-40	3	17,65%
F	1	5,88%			
M	1	5,88%	41-45	4	23,53%
F	3	17,65%			
M	-	-	46-50	2	11,76%
F	2	11,76%			
M/F	-	-	51-55	-	-
M/F	-	-	56-60	-	-
M/F	-	-	61 o más	-	-
total	17	100%		17	100%

FUENTE.- Secretaría del Colegio Henry Becquerel y Encuestas aplicadas

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

De los 17 docentes encuestados, 12 pertenecen al sexo femenino y 5 al masculino. Nuevamente se evidencia la hegemonía del género femenino. Las edades de ambos grupos oscilan entre los 25 y 50 años. De los encuestados, el grupo minoritario pertenece a las mujeres con edades entre 46 y 50 años.

El rango de edades predominante es de 25 a 45 años, lo que evidencia una población relativamente joven. La juventud en la docencia tiene sus fortalezas y debilidades, sin embargo de acuerdo a las tendencias contemporáneas, es importante que los docentes tengan la preparación y conocimiento necesario para educar a las generaciones presentes.

Tabla 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD

SEXO	(f)	%	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
M	-		25-30	1	11,11%
F	1	11,11%			
M	2	22,22%	31-35	5	55,55%
F	3	33,33%			
M	1	11,11%	36-40	1	11,11%
F	-				
M	1	11,11%	41-45	1	11,11%
F	-				
M	-		51-55	1	11,11%
F	1	11,11%			
total	9	100%		9	100%

FUENTE.- Secretaría de la Institución

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Se evidencia una equidad de género de acuerdo a las personas que laboran en la institución en el área administrativa y de servicios, pues de las 9 personas, 5 son mujeres y 4 hombres. Las edades también oscilan entre los 25 y 55 años.

Tabla 4

POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA POR SEXO Y EDAD

SEXO	(f)	%	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
M	1	5%	11	1	5%
F	-	-			
M	7	35%	12	13	65%
F	6	30%			
M	1	5%	13	6	30%
F	5	25%			
Total	20	100%		20	100%

FUENTE.- Secretaría de la Institución y encuestas aplicadas.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Se puede evidenciar que la población femenina y masculina son equitativas dentro del grupo de encuestados. La edad predominante del grupo de encuestados es de 12 años. Dentro del universo poblacional, es decir de todos los estudiantes de la institución que en total suman 400, se evidencia que el 57% son mujeres, y el 43% hombres. La diferencia de 14 puntos entre ambos rangos, evidencia una mayoría de población femenina en la institución. Dichos datos fueron obtenidos de la Secretaría de la institución.

Tabla 5

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD

Nivel/año	Frecuencia (f)	%
1ro básica	35	8,75%
2do básica	32	8%
3ro básica	28	7%
4to básica	32	8%
5to básica	30	7,50%
6to básica	27	6,75%
7mo básica	29	7,25%
8vo de básica	29	7,25%
9no de básica	31	7,75%
10mo de básica	30	7,50%
1ro Bachillerato	32	8%
2do Bachillerato	32	8%
3ro Bachillerato	33	8,25%
Total	400	100%

FUENTE.- Secretaría de la institución

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Se puede evidenciar que la distribución por cursos o niveles son algo equitativas. Primero de Básica es el nivel con mayor población estudiantil con un 8,75% del total, y sexto de básica tiene la menor población estudiantil, con un 6,75 % del total.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

Para el presente trabajo fue preciso aplicar entrevistas, encuestas, también es fundamental la observación, el análisis, la síntesis como procesos investigativos.

La entrevista es una herramienta (técnica) importante pues a través de preguntas abiertas y de libre respuesta se puede acceder a una información más amplia.

Como dice el Instructivo para elaborar la tesis de la UTPL, para poder aplicar una entrevista se debe tener presente las siguientes fases:

- a) *Contacto inicial con el entrevistado*
- b) *Formular las preguntas*
- c) *Tomar apunte de las respuestas*

Se aplicó una entrevista previa con la señora Rectora de la Institución para que apruebe la investigación en el centro educativo. Luego fue necesaria una segunda entrevista para poder profundizar en temas de liderazgo, administración, y valores.

Las encuestas son también fundamentales para generar datos estadísticos y numéricos sobre el tema a investigarse. Es una de las técnicas más utilizadas, para su rápida tabulación se sugiere la formulación de preguntas cerradas.

Luego de la aplicación de encuestas es inherente la tabulación de las mismas, demostradas en cuadros o tablas estadísticas, para que reflejen de forma porcentual y visual los resultados obtenidos.

El principal objetivo de las encuestas aplicadas, fue determinar la situación y percepción sobre la gestión, el liderazgo y los valores dentro de los procesos académicos-administrativos del Colegio Becquerel.

Los materiales a utilizarse son los recursos técnicos y tecnológicos adecuados para una investigación, como un ordenador, impresora, internet, etc.

En los anexos consta el modelo de instrumentos utilizados durante el proceso de investigación.

3.3 Método y procedimiento

Los métodos investigativos aplicados en el presente trabajo son el descriptivo analítico y sintético, que nos permite explicar y analizar el objeto de la investigación.

Para facilitar la explicación de la realidad del centro educativo, y evidenciar los posibles problemas, es preciso de la investigación de tipo exploratorio y descriptivo.

Los estudios exploratorios se realizan generalmente cuando parte del objetivo de investigación consiste en analizar y examinar un tema o problema poco tratado o estudiado. En el caso de la gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos se aplica éste tipo de estudio, pues el tema ha sido abordado de manera incipiente en nuestro país, al contrario de otras partes del mundo como es el caso de Europa.

Es descriptivo, pues al investigar e indagar sobre ciertos datos, encontramos situaciones y evidencias imprevistas, del análisis subjetivo y descripción de los hechos radica el proceso investigativo y las conclusiones a las cuales se llegará.

El método analítico-sintético es fundamental para discernir y explicar lo investigado, gracias a eso es que se puede desarrollar el informe de la realidad investigada.

El método cuantitativo es aquel en el que se recolectan datos basados en variables, se realiza una evaluación objetiva de los mismos, los resultados puede decirse que son generales. Las encuestas son parte fundamental para la aplicación de éste método.

El método cualitativo es importante pues podemos detallar de manera subjetiva ciertos aspectos, la entrevista y la observación son importantes dentro de éste método.

Es una investigación descriptiva, pues se basa en realidades de hecho, en evidencias otorgadas por la institución.

Es una investigación documental y de campo, pues los datos obtenidos son preexistentes, y la presencia *in situ* en la institución es fundamental para la observación y aplicación de encuestas y entrevistas.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

Fue una tarea difícil poder acceder a los mismos pues los documentos solicitados se consideran “información privada de la institución”.

En las visitas realizadas al centro educativo, se pudo evidenciar que algunos de los instrumentos de gestión permanecen “dentro del escritorio”. Pues nos encontramos con varias dificultades y obstáculos, el primero, que la señora Rectora no tenía en “sus manos” todos los instrumentos que se solicitó, como el POA, PEI, Manual de la Organización, etc.

Mucha información solicitada fue considerada como “confidencial”.

4.1.1.1. El manual de organización.

El colegio cuenta con un Reglamento Interno, del mismo se extraen fragmentos para difundir entre sus miembros según los requerimientos. Dentro de la óptica y contexto de una gestión y liderazgo democrático, la falta de socialización y conocimiento de ciertos instrumentos pueden llegar a obstaculizar procesos.

4.1.1.2. El código de ética

Toda organización requiere de normas y límites dentro de un contexto ético de convivencia en valores. En el colegio Becquerel estas normas constan en el Reglamento de Disciplina, el mismo que resume puntos como, las normas básicas de la institución como las del uso correcto del uniforme, el aseo y limpieza en la presentación personal, etc.

El respeto hacia sí mismo y hacia sus semejantes, la convivencia en armonía y valores, el respeto y cuidado a las instalaciones y al ambiente, el respeto a la autoridad y a las normas de la institución son parte de dicho instrumento.

En el mismo se estipula la prohibición de uso, tenencia o consumo de sustancias ilícitas, al igual que armas o cualquier objeto que pueda atentar contra la seguridad

de la persona y de sus pares, parámetros que son necesarios para establecer el orden en la institución.

Las agresiones físicas o psicológicas están totalmente prohibidas en cualquier instancia del centro educativo, parámetros bastante lógicos y necesarios tomando en cuenta los Derechos Humanos y las leyes que enmarcan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El Reglamento hace alusión a que los estudiantes que incumplan o infrinjan lo establecido en dicho instrumento y de acuerdo a la gravedad del caso, deberán cumplir con las sanciones establecidas en el mismo así como también por las autoridades. Las sanciones van desde una “amonestación” que tienen los estudiantes por problemas disciplinarios, los mismo que deberán realizar “trabajo comunitario”, hasta medidas más drásticas que se establece en un Consejo de Disciplina.

Como se había comentado, en el Reglamento de Disciplina se estipula la imagen personal sugerida para los docentes, normas que se aclaran al momento que los estudiantes ingresan a la institución y al iniciar el año lectivo. Analizando todo esto, se puede afirmar que en el sentido disciplinario las normas están claras en la Institución. Es fundamental que se informe sobre las normas y procedimientos institucionales a sus miembros, eso es parte de una comunicación efectiva y de calidad.

La disciplina en la institución se basa en el orden y en el respeto a un sistema o autoridad, en el colegio se fomenta la libertad y el desarrollo humano dentro de un contexto de normas y límites, pues las mismas son básicas para mantener el orden en cualquier entidad. Es importante recalcar que la libertad se fundamenta en el respeto propio y en el de los pares, por lo cual el Colegio tiene claro el panorama en ese aspecto.

Como afirma su Rectora, los valores no son para que estén en un texto, son para vivirlos de manera permanente, en el día a día. La disciplina se fundamenta en los valores así como también en el liderazgo de las autoridades. Educar con el ejemplo

es la mejor vía para evidenciar resultados. Establecer límites y normas es parte de un proceso de gestión y liderazgo de responsabilidad,

4.1.1.3. El plan estratégico.

El Plan Estratégico del Colegio Becquerel estipula los lineamientos , objetivos, principios y políticas institucionales de manera muy general, se hace referencia a la planificación y gestión dentro de cada Dimensión Institucional. El Plan estratégico del colegio se complementa con otra documentación y planificación.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

No se permitió leer el POA, afirman que son documentos confidenciales y privados de la institución. Únicamente mediante entrevista se pudieron abordar algunos objetivos y metas institucionales estipulados para el año lectivo. Dentro de los procesos administrativos empresariales, es importante el resguardar información considerada como confidencial, sin embargo, actualmente la tendencia de socializar y hacer pública la planificación institucional va cobrando mayor fuerza.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es un instrumento fundamental para la gestión, la organización y la planificación institucional. En base a las entrevistas con la señora rectora y la documentación leída en la institución se determinó una síntesis del PEI.

El Colegio Becquerel en su estructura de proyecto, se refiere a la formación *en valores a personas que desarrollen una armonía consigo mismas y con el universo, en una comunión profunda con sus semejantes, basado en la solidaridad entre hombres y mujeres, personas que reaccionen de manera analítica y crítica ante los problemas de la sociedad y del mundo.* (PEI Colegio Becquerel)

El colegio *forma a seres humanos integrales, gestores y protagonistas de su desarrollo y del de su entorno, que sean capaces de crear y estructurar una sociedad justa, solidaria y fundamentada en la paz.* Una educación basada en la

libertad, pues la misma es el componente de una vida en sociedad armónica, la cual se debe fundamentar en la responsabilidad y conciencia para aplicarla en todos los momentos y aspectos de la vida.

Con esa filosofía, el proyecto académico del Colegio Becquerel tiene dos ejes, con los cuales se pretende realzar la justicia, la eficiencia y eficacia, la veracidad y alcanzar con éxito los procesos educativos llevados a cabo en el plantel.

Los dos ejes en los cuales se fundamenta el Proyecto académico del Colegio Becquerel son:

- La Creación del Bachillerato General
- Nuevo Modelo de evaluación que optimiza los procesos y mejora los niveles de aprobación.

Bajo estos ejes, se ha establecido 7 procesos de cambios radicales con relación al modelo académico usual y tradicional:

a) Estructura organizacional que centra en un solo organismo la dirección académica de todos los niveles.

La Dirección Académica se fundamenta en establecer procesos académicos necesarios para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje. Para lograr eso, la Dirección Académica cuenta con los recursos necesarios para lograr un trabajo efectivo y oportuno en beneficio de los estudiantes, trabaja de manera conjunta y como apoyo con el cuerpo docente, enfocando siempre sus esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.

b) Sistema de calificación en letras.

La valoración numérica no engloba todo el conocimiento adquirido por el estudiante, pues un factor importante como el esfuerzo aplicado es lo que también debería tener validez. Con el sistema de evaluación en letras, el colegio Becquerel está logrando homogenizar los criterios de la excelencia académica, estableciendo referentes del esfuerzo y la capacidad individual de cada estudiante. La estandarización internacional es importante al momento de someterse a procesos de evaluación externa.

c) Cálculo de promedios en función con los créditos

Una manera que demuestra la falta de precisión en el sistema evaluativo convencional es que se fomenta el promedio individual del estudiante en relación a todas las asignaturas que ha tenido. Hay asignaturas que exigen un mayor esfuerzo que otras y otras que son adecuadas para cada estudiante dependiendo de sus destrezas, aptitudes y nociones. Por ese motivo, el promedio académico basado en créditos, nos indica la manera real del desempeño del estudiante durante el período escolar.

d) Eliminación de los exámenes supletorios

Es parte del sistema educativo la “última oportunidad”, sin embargo esto ha desencadenado en efectos negativos, pues el estudiante estudia en base a notas y por “pasar” el año, y al último su finalidad únicamente es la de aprobar ese período académico, fomentando el facilismo y la mediocridad. Recuperar los 200 días de clase en 15 días no es real ni justo para quienes sí aprobaron. Por ese motivo el colegio no tiene ese sistema de segundas oportunidades. Durante el período académico se va evaluando al estudiante y se ven los resultados.

e) Bachillerato General sin especialidades

El fundamento de un bachillerato unificado es la de preparar de igual forma a todos los dicentes para el ingreso a las Universidades, es una tendencia mundial. El bachillerato unificado tiene sus grandes beneficios entre ellos lo antes mencionado de preparar a los dicentes al ingreso a la Universidad ya sea para estudiar en el país o en el extranjero.

f) Nueva estructura de pensum

Con las nuevas exigencias por parte del Ministerio de Educación, este punto va a cambiar en este nuevo período académico.

g) Reforzar la identidad : cultural nacional

El proyecto incluye como obligatorias 3 horas semanales del ciclo pre-universitario para el estudio del Ecuador como una nación única y multifacética, cuya cultura debe ser conocida, compartida y vivida por todo bachiller de la República. Durante los ciclos anteriores la cultura nacional es un eje transversal dentro de los contenidos de Ciencias de la Sociedad y de la Naturaleza.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

En el Reglamento interno del Colegio se estipula toda la naturaleza, objetivos, organización y responsabilidades institucionales y de sus miembros. La Directora académica supo manifestar que dicho documento es la “columna vertebral” de la institución.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión

La institución cuenta con una Misión, Visión y Valores Corporativos definidos, los mismos que se detallan a continuación.

Misión

Brindar a los estudiantes una formación integral, con sólidos conocimientos académicos, desarrollo de capacidades, destrezas e intereses individuales; orientada a la formación de personas reflexivas, críticas, proactivas, comprometidas con la práctica de valores y el cuidado del medio ambiente; personas que aportarán positivamente a su país y al mundo.

Visión

Ser una Institución Educativa reconocida por la elevada calidad de su proyecto educativo, que será referente de innovación para otras instituciones. Será valorada por la excelencia en la formación académica de niños y jóvenes.

Valores corporativos

- Responsabilidad y honestidad.
- Respeto a la individualidad.
- Capacitación continua del personal.
- Participación activa en la sociedad.
- Armonía y afectividad.

La delimitación y planteamiento de los tres parámetros, por parte de las autoridades de la institución, evidencian nociones fundamentales del proceso administrativo

adecuado. El determinar la naturaleza de la institución para lo cual fue creada, el plantearse objetivos estratégicos a largo plazo sobre un cimiento de valores, es importante para una gestión de calidad.

4.1.2.2. El Organigrama.

Existe la designación y estructura de cargos los mismos que se evidencian en el Reglamento Interno, un diagrama institucional como algo “gráfico” no consta sin embargo se hace la propuesta como parte de la investigación, la misma que consta en los anexos.

En el Reglamento Interno se estipula la existencia de un Rectorado, la Dirección académica, la Dirección de sección Básica, la Dirección de Bachillerato, una Inspección para Bachillerato, una unidad de Coordinación de idiomas, el DOBE, la Dirección financiera-administrativa, la Secretaría General, la tesorería y contabilidad, la biblioteca, la recepción. Los docentes de las diferentes asignaturas, las diferentes comisiones o comités.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Rectorado: a cargo de la señora Rectora quien a su vez es la representante legal de la institución. A cargo también de la administración, del funcionamiento, de promover la toma de decisiones en el colegio.

Promueve la integración y el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad.

Dirección Académica: En esta unidad se planifican, coordinan y gestionan la parte académica de la institución, Trabaja en conjunto con docentes y directivos de áreas, así como también con Biblioteca.

Dirección de sección básica: La persona a cargo de dicha unidad es la responsable de dirigir y acompañar las actividades académicas de la Educación Básica en coordinación con la Rectora y Directora Académica, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de las disposiciones reglamentarias y bajo la filosofía institucional.

Dirección de Bachillerato: La persona a cargo de dicha unidad es la responsable de dirigir y acompañar las actividades académicas de los niveles de Bachillerato, en coordinación con la Rectora y Directora Académica, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de las disposiciones reglamentarias y bajo la filosofía institucional.

Inspección de Bachillerato: La inspectora a cargo es quien debe llevar al día la información disciplinaria y velar por la conservación, integridad, y buen comportamiento de los estudiantes y docentes.

Coordinación de Idiomas: La coordinadora de idiomas se encarga de la planificación de las asignaturas que se imparten en idioma extranjero. Trabaja en conjunto con los docentes.

DOBE: La Psicóloga educativa de la institución se encarga del cuidado, y desarrollo integral del individuo. Como su nombre lo indica, del bienestar del estudiante en todos los aspectos. Trabaja en conjunto con los docentes, rectorado y dirección académica.

Dirección financiera-administrativa: La directora administrativa financiera se encarga de los procesos financieros, de gestionar y velar por los correctos procesos administrativos de la institución. Trabaja en conjunto y supervisa las áreas de Contabilidad y Colecturía. Así como también al personal administrativo y de servicios.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Un punto importante a tratar es que dentro de la planificación académica institucional, no existen asignaturas relacionadas al 100% con los valores o el liderazgo.

La señora rectora de la institución afirma que los valores deben ser parte de la vida, que no debe ser únicamente una asignatura, que deben ser características innatas de los docentes, para que puedan enseñar con el ejemplo.

Supo manifestar también que pese a no existir una asignatura de valores como sí existen en otras instituciones, lo que se hace es que las actividades organizadas y fomentadas por la institución, despierten la convivencia en valores entre la comunidad educativa.

También afirmó que dentro de la planificación, existen las actividades y programas que sí hacen alusión a temas de valores y liderazgo. No especificó cuáles sin embargo citó de manera general.

En el colegio se tratan de realizar actividades donde los padres de familia y representantes de los estudiantes compartan en las actividades socio culturales de la institución.

El emprendimiento es un tema muy peculiar, así como también los valores en general. Se fomenta mucho el respeto al ambiente a la naturaleza, se han hecho campañas de reciclaje y reforestación, en las cuales toda la comunidad educativa han participado, docentes, estudiantes, directivos, padres de familia.

Dentro de la planificación académica, existen las asignaturas optativas, y los clubes, en los cuales los estudiantes de manera “democrática” eligen lo que más les llame la atención o lo que se adapte a sus destrezas, gustos y habilidades.

Dentro de los clubes de deportes, en el de Escalada, existen estudiantes que han representado al colegio y al país en certámenes internacionales. Los clubes de cocina, o arte, ayudan a los estudiantes inclusive en el desarrollo motriz y a fortalecer su “inteligencia emocional”.

La señora Rectora visualiza al colegio y sus miembros como una “familia”. En muchas ocasiones durante las entrevistas se refirió a “la familia Becquerel”, este factor es importante pues evidencia una gestión y liderazgo incluyente que brinda un clima con sentido de pertenencia institucional.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El modelo pedagógico en el cual se fundamenta la educación del colegio Becquerel es el Constructivismo, en donde el estudiante es el gestor de su propio aprendizaje.

El diseño curricular se fundamenta en ese modelo, se aprende haciendo.

La planificación de clase se basa en las actividades que deben realizar los estudiantes encaminando el conocimiento práctico al teórico.

En cada planificación debe existir por lo menos un proyecto para que los estudiantes vayan trabajando en él, y aplicando todos sus esfuerzos en los resultados esperados, se enfatiza en el aprender haciendo.

La socialización es parte de esos proyectos, pues no se quedan en las aulas, hacen ferias, demostraciones, etc.

Se fomenta el reciclaje, y la conciencia ecológica, a través de proyectos.

Al igual que dijo su Rectora, los valores son del día a día, no pueden estar en un texto o en un cuaderno, los valores son para vivirlos, para enseñarlos con el ejemplo, para convivir con ello y transmitirlos.

Una labor excelente del Colegio es fomentar la lectura, los niños de la escuela leen aproximadamente un libro cada semana, dependiendo del nivel educativo al que pertenecen.

Para fomentar los valores en la familia, se realizan actividades en donde la participación de los padres es fundamental.

El Colegio trata de luchar contra la tendencia de “familias desunidas”, esa corriente que no le hace nada bien a la sociedad según palabras de la señora rectora.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Dentro de la planificación se estipulan las reuniones de consejos y comités en donde se abordan temas diversos entre ellos los resultados obtenidos durante cada

período. La dirección académica supo manifestar que no hay algo específico relativo a los valores, que los mismos son inherentes al proceso educativo de la institución, pero que sin embargo en dichas reuniones se abordan temáticas sobre las actividades académicas en relación a los valores y principios humanos.

Dentro de la planificación, algunos docentes tratan de incluir actividades o proyectos relacionados a los valores, pero no existe una asignatura específica ni de valores ni de liderazgo.

En lo posible se ha tratado de que la planificación esté ligada a la filosofía institucional, sin embargo es un factor en el cual faltan pulir aspectos.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

No se tuvo acceso a la información administrativa-financiera, sin embargo se puede evidenciar el manejo de recursos en el equipamiento tecnológico, las instalaciones, el material de biblioteca, el mantenimiento físico que se le da al colegio, el estado de las aulas y servicios higiénicos, el material deportivo, etc. Observando esto se puede decir que se encuentran en óptimas condiciones, por lo que se deduce que los ingresos y la inversión en recursos son favorables para la institución como para sus accionistas o dueños.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

El colegio Becquerel fomenta una educación humanista a sus estudiantes, dentro de los proyectos y actividades consta la labor social que realizan la mayoría de niveles o cursos a favor de fundaciones durante la época navideña únicamente.

Se han realizado campañas de reforestación y reciclaje que han salido de “los muros del colegio”, sin embargo son actividades esporádicas, mas no forman parte de una planificación estructurada.

No se refirieron más programas o proyectos sociales que efectúe el colegio.

En este aspecto existe una gran debilidad en relación a la misión y a los valores institucionales.

4.1.3. Análisis FODA

El colegio Henry Becquerel no cuenta con un análisis FODA establecido, o impreso al cual se pueda acceder como fuente de investigación, sin embargo, su rectora tiene claro cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución.

En la entrevista con la señora rectora, ella supo manifestar lo siguiente:

“El colegio Becquerel se fundamenta en el Desarrollo Humano, nos guiamos por el modelo Constructivista, Humanista; inculcamos a nuestros estudiantes el querer al colegio, que sientan bienestar durante su permanencia, tratamos de ser familia.

Creemos en la libertad del ser humano, eso inculcamos en nuestros jóvenes, una libertad basada en el respeto por el otro, sin transgredir ni atropellar a los demás para alcanzar los sueños y metas; la solidaridad y el trabajar en equipo, el respeto y amor por la naturaleza, formamos a seres reflexivos, analíticos que tomen protagonismo en la sociedad que se vinculen e interactúen, que luchen contra la corrupción con el ejemplo, pues la copia o el plagio no tiene perdón, así despertamos e inculcamos la creatividad, la investigación, fomentamos el emprendimiento, que nuestros jóvenes consigan las cosas por esfuerzo propio, sin pisar las cabezas de los demás, esas podrían ser las fortalezas en valores que poseemos e inculcamos.

Con respecto a las fortalezas que tenemos como institución, es la planta docente, pues buscamos calidad humana y académica en nuestros docentes, puedo afirmar que tenemos docentes de calidad y calidez, humana y académica; la planificación que se realiza es innovadora, procurando apegarnos a las tendencias modernas; el entorno natural que posee el Colegio es una fortaleza, así inculcamos el respeto a la naturaleza, es un plantel con vegetación, plantas y flores, nos preocupamos de que los estudiantes se involucren en el cuidado de las mismas, que no maltraten el ambiente; otra fortaleza que se me viene a la

mente es el trámite y los procesos que hicimos para procurar la calificación ISO9000 de Calidad, tenemos completados los procesos, pero el limitante es el factor económico.

Otra fortaleza es el Plan de Lectura que tenemos instaurado en el plantel, así como también es nuestro orgullo contar con los clubes de Música, Deporte, Arte, Ambiente; contamos con un sistema de evaluación en Letras es un plus, pues la evaluación es cuantitativa y cualitativa, además los estudiantes de bachillerato puede tomar asignaturas electivas, así se preparan para su futuro universitario, tratamos de hacer lo adecuado para nuestros jóvenes, les valoramos y creemos en ellos, porque sabemos cómo les estamos formando” (Testimonio de la señora Rectora de la Institución)

El Colegio Becquerel es una institución familiar, pues la señora rectora es a la vez dueña, sus colaboradoras en el área administrativa son sus hijas, así como también en el área de la dirección académica.

El aprender a trabajar en equipo, separando lo laboral de lo familiar es fundamental, así afirmó también la señora rectora.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades institucionales son fundamentales para establecer procesos de planificación y evaluación institucional, el diagnóstico de ambos aspectos son claves para una educación de calidad. En el caso del colegio, el fomentar valores es algo intrínseco de la educación, sin embargo, lo loable es que eso se evidencie en actividades y programación en donde participe la comunidad educativa. Es decir los valores morales e institucionales se ven reflejados en los resultados del aprendizaje. Como toda característica favorable hay que “cultivarla y fortalecerla”.

Otra característica favorable y representativa de la institución es que, de acuerdo a las tendencias internacionales y a modelos metodológicos, se ha establecido un sistema de evaluación por letras. Es decir una evaluación cualitativa y enfocada a los resultados del aprendizaje mediante el autodescubrimiento y aplicación práctica de lo aprendido.

Algo relevante que fomenta la institución dentro de su planificación es la lectura y los programas de reciclaje o cuidado ambiental.

Las fortalezas son aspectos que permiten que la institución cumpla con la Misión y Visión que se ha planteado, por ese motivo es importante que se potencialice, pule y evalúe de manera permanente dichos aspectos.

Con respecto a las debilidades, son igual de importantes que las fortalezas, pues permiten evidenciar los aspectos que se deben pulir para lograr calidad en el proceso educativo. Las debilidades implican planes de mejoramiento, lo cual fomenta procesos de planificación estratégica. La planificación estratégica es parte de la gestión. Una debilidad corregida, a futuro puede convertirse en una fortaleza.

La institución presenta debilidades relacionadas a infraestructura, sin embargo de acuerdo a la afirmación antes mencionada, dicho aspecto al ser solucionado podría convertirse en fortaleza.

La comunicación organizacional es un aspecto importante que debe evaluarse y mejorarse dentro de la institución. Los procesos comunicacionales están presentes en todos los ámbitos del ser humano, por lo tanto su relevancia en la educación es muy alta. Tomar correctivos que fomenten la efectividad comunicacional es parte de una gestión educativa de calidad.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas son factores externos a la institución, es decir se refieren al entorno y la influencia del mismo en la institución. Las oportunidades son aquellos factores que permiten el cumplimiento de ciertos objetivos planteados por una institución. Una tendencia generalizada en las entidades es la obtención de certificados o normas de calidad, como las ISO. El colegio enmarcado en procesos de calidad esta en el proceso de alcanzar y cumplir con lo que manda la Norma ISO 9001, certificación de calidad que en la actualidad ya tiene algunas instituciones educativas del país. La autoevaluación institucional es fundamental para los procesos de calidad, los mismos que benefician a la institución y a la comunidad

educativa en general. Una educación de calidad es la base para una sociedad de progreso.

Las Normas ISO, y el Bachillerato Internacional son puntos clave que los gestores educativos procuran en la actualidad. Dentro de sus objetivos institucionales, el colegio procura la obtención del IB (Bachillerato Internacional), enmarcado en parámetros de calidad, excelencia, liderazgo y participación activa de quienes conforman la institución, en especial los docentes que son quienes tienen la gran responsabilidad de la formación de personas.

El Bachillerato Internacional es una fundación educativa sin ánimo de lucro cuyos objetivos fundamentales están plasmados en su declaración de principios y donde el alumno constituye el eje central. Se fundó en 1968 y actualmente trabaja con 3.461 colegios en 143 países para desarrollar y ofrecer cuatro programas educativos exigentes a más de 1.045.000 alumnos de edades comprendidas entre 3 y 19 años. Para la obtención del mismo, se requiere el pago de una tasa anual, la misma que deberá estar estipulada en el presupuesto institucional. En el país actualmente existen 51 establecimientos con dicha categorización.

La principal amenaza que muchos centros educativos tienen es, la excesiva oferta académica existente en el entorno. La única manera de sobresalir es la excelencia en todos los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Algo que también ha perturbado un poco la situación de algunos centros es la nueva carga horaria que deben cumplir los docentes, eso implica reestructuración de sueldos y por ende presupuesto. Factor al cual las instituciones pueden adaptarse paulatinamente.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Educación en valores • Sistema de evaluación en letras. • Modelo metodológico innovador y de acuerdo a las nuevas tendencias • Entorno natural y áreas verdes • Planta docente de calidad • Planificación y gestión estratégica • Innovación en la planificación de acuerdo a las exigencias mundiales modernas • Ambiente “educativo” sano • El nivel de formación académica • Educación personalizada. • Ser un ejemplo de centro educativo experimental en el medio • Trasladarse en un futuro a otro campus • Contar con el sistema de Bachillerato Unificado antes de la reforma planteada por el Ministerio de Educación. • Proyectos de lectura y reciclaje, los mismos que han sido imitados por instituciones cercanas. • Los estudiantes se gradúan con conocimientos académicos sólidos, pues ingresan a las Universidades nacionales o extranjeras sin problema. • Tienen programas de intercambio, lo cual resulta interesante y beneficioso para la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura es hecha con paredes prefabricadas. • No cuentan con ciertas instalaciones con las que otros centros cuentan: gimnasio, piscina, etc. • El terreno no es propio. • No contar con Bachillerato Internacional • No es un colegio bilingüe, pese al buen nivel de inglés que se inculca. • Existen laboratorios y centro de cómputo pero no son suficientes. • El sistema organizacional es elitista, son las dueñas quienes ocupan cargos directivos. • Pese a los años de funcionamiento, no es muy conocido en el medio. • Los proyectos relacionados a la Dimensión comunitaria y valores no han sido ampliados, dicha actividad es casi inexistente. • La comunicación organizacional interna y sus procesos tiene problemas, debido al mal uso de sus canales. • Existe un leve desorden con respecto a cierta documentación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la calificación ISO9000 • Obtener el Bachillerato Internacional. • Participar en certámenes deportivos, ciencias, arte, etc. • Participar en programas de vinculación social planificada por otras instituciones. • Procesos de evaluación institucional por parte del Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe demasiada oferta académica en el sistema educativo lo cual puede perjudicar en el número de estudiantes. • Las ordenanzas o reglamentaciones municipales en relación al Comodato. • La nueva disposición de horario de trabajo en los centros educativos.
---	--

FUENTE: Rectorado del Colegio Becquerel
 ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

La institución educativa está dirigida por una Rectora y coordinadores o directores de áreas. Se aplicaron las encuestas a 4 personas con cargos directivos del Colegio. A continuación se evidencian los resultados de las encuestas aplicadas.

Tabla 6

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

Forma de organización	F	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	4	100%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.
 ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Se evidencia con claridad que la organización de trabajo dentro de la institución es por equipos de trabajo, respuesta correspondiente al literal C. De las 4 personas encuestadas, las cuatro concuerdan en esa respuesta, es decir el 100% de la muestra.

Se evidencia un sistema de liderazgo democrático, en donde se fomenta el trabajo en equipo.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	50%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.
ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados evidencian que para los directivos, el tamaño de la institución está relacionado con la cantidad de recurso humano existente, así como también por los resultados obtenidos. Resultados parcializados en relación a la percepción de la realidad que tienen como directivos. Se evidencia una percepción tradicional y otra contemporánea en relación a la percepción de la institución.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100%
b. No	-	-
Total	4	100%

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.
ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Las encuestas evidencian una afirmación a la existencia de un manual de normas, sin embargo mediante entrevista el documento sobreentendido es el Reglamento Interno del Colegio.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

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

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.
ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de las encuestas evidencian una percepción polarizada en relación al estilo de trabajo y liderazgo al momento de tomar decisiones en la institución.

El 50% de los encuestados perciben un liderazgo democrático, en donde el equipo, en este caso el Consejo Directivo es el que toma las decisiones. Y el otro 50% evidencia un liderazgo focalizado en el rectorado al momento de tomar decisiones.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	75%
b. No	1	25%
Total		

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.
ELABORACIÓN: Ana Lucía Novillo

Los resultados de dicha pregunta aclaran el estilo de toma de decisiones dentro de la institución, el 75% afirma que se conforman equipos para dicha labor. Es decir se evidencia un liderazgo democrático y participativo.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	4	100%				
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	100%				
C	La capacitación continua de los docentes	4	100%				
d	Trabajo en equipo	4	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	100%				
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50%	2	50%		

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Las encuestas evidencian una percepción amplia con respecto a la administración y al liderazgo de la institución.

En la pregunta del literal “g” existe una división de opinión por parte de los directivos, sin embargo las respuestas evidencian niveles positivos.

Tabla12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	25%	3	75%		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			4	100%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	25%	3	75%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			4	100%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50%	2	50%		

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de las encuestas evidencian la percepción de los directivos en relación a las habilidades de liderazgo que se requiere para sus cargos. Los resultados evidencian una variedad de percepción, de acuerdo a la pregunta de cada literal.

Únicamente en dos preguntas las respuestas son unánimes en el literal “b” y “d”, en donde se evidencia que los directivos afirman que las habilidades van ligadas a procesos de aprendizaje.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100%				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	50%	2	50%		
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	75%	1	25%		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75%	1	25%		

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de las encuestas evidencian datos positivos en relación a lo que promueve las actividades de dirección en relación al mejoramiento y progreso institucional.

La única pregunta con resultados y criterios unánimes es la del literal “a”, en donde se afirma que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de los miembros de la institución.

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

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

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados evidencian con claridad los organismos que integran la institución, evaluando los resultados de los literales “a” y “c”, se concluye que existe una estructura organizativa clara en relación a la dirección y coordinación

En relación a gestión y parte operativa los resultados no presentan unanimidad en la percepción por parte de sus miembros.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100%				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100%				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100%				
D	Coordinar las actividades de	4	100%				

enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.						
--	--	--	--	--	--	--

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de las encuestas evidencian unanimidad en las respuestas de todas las preguntas. La percepción de las labores del equipo educativo y sus funciones es clara y evidente.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100%		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100%		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100%		
D	Mantener actualizada la metodología.	4	100%		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	100%		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	100%		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75%%	1	25%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100%		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100%		
J	Los departamentos didácticos mantienen	4	100%		

actualizada la metodología					
----------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

Elaboración: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados evidencian respuestas casi unánimes. En todas las respuestas, a excepción del literal “g” los resultados son afirmativos.

Se evidencia una percepción positiva del sistema de organización dentro de los procesos didácticos del sistema de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

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

Fuente: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

Elaboración: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados evidencian de forma unánime respuestas positivas en relación a la gestión pedagógica de la institución y la relación con el entorno.

Dichas afirmaciones se contraponen a la planificación de la Institución, por lo que las respuestas arrojan resultados afirmativos, sin embargo en evidencias sobre diagnóstico y soluciones en relación a la comunidad es casi inexistente.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	4	100%		
B	Plan estratégico.	4	100%		
C	Plan operativo anual.	4	100%		

D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	100%		
----------	---	---	------	--	--

FUENTE: Encuesta directa a las personas que ocupan cargos directivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Las respuestas evidencian resultados positivos en relación a las actividades y planificación de la institución.

Las respuestas afirman la existencia de dichas actividades, las mismas que son fundamentales para la gestión de una institución educativa.

4.2.2. De los Docentes

Se aplicaron las encuestas a 17 docentes.

Tabla 19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

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.	1	5,89%	14	82,35%	2	11,76%
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.	13	76,47%	4	23,53%		
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	100%				
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.	13	76,47%	4	23,53%		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	29,41%	12	70,59%		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	76,47%	4	23,53%		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la	15	88,24%	2	11,76%		

	formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	11,76%	7	41,18%	8	47,06%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5,89%	3	17,65%	13	76,47%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5,89%	7	41,18%	9	52,93%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	64,71%	6	35,29%		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Recto del centro educativo.	16	94,11%	1	5,89%		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	82,35%	3	17,65%		
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	16	94,11%	1	5,89%		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	82,35%	3	17,65%		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	82,35%	3	17,65%		

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de la encuesta a docente evidencia una gama de respuestas y por ende de percepciones con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la institución. Dichas respuestas evidencian una variedad de criterios con respecto al lugar de trabajo, eso es favorable al momento de proponer planes de mejoramiento.

4.2.3. De los Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Recto tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	40%	12	60%		
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5%	19	95%		
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			20	100%		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			20	100%		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			20	100%		

6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			13	65%	7	35%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	5%	19	95%		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5%	19	95%		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5%	18	90%	1	5%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			20	100%		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			20	100%		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			20	100%		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			20	100%		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	1	5%	19	95%		

FUENTE: Encuesta aplicada a Estudiantes.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

El resultado de las encuestas evidencian términos aceptables en relación a la percepción que tienen los estudiantes con respecto a la gestión, liderazgo y valores, se podría decir que en su mayoría los resultados abarcan un término medio. Son estudiantes de respuesta “a veces”, lo cual deja mucho para pensar.

Es inquietante que pocas respuestas evidencien un “siempre” como respuesta, es probable que por la edad de los encuestados, los parámetros de la encuesta no hayan estado muy claros. Durante la aplicación de las encuestas hubieron cuestionamientos por parte de los encuestados en relación a la incompreensión de algunos parámetros.

Por ese motivo se procedió a una entrevista a algunos de los estudiantes posterior a la obtención de los resultados de las encuestas.

4.2.4. De Los Padres de Familia

Se aplicaron la encuesta a 15 padres de familia.

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Las autoridades del establecimiento brindan la información necesaria en relación a los valores y normas que deben seguirse en la institución	7	46,7%	8	53,3%		
2	Las autoridades de la institución tienen total disposición y apertura para el diálogo y la solución de conflictos que puedan presentarse	9	60%	6	40%		
3	Se evidencia el liderazgo como parte de la filosofía institucional en las autoridades, docentes y estudiantes de la institución.	5	33,4%	10	66,6%		
4	Usted evidencia en su/s representado/s una actitud proactiva, de liderazgo, opinión y valores inculcados por la institución	4	26,7%	11	73,3%		
5	Las actividades escolares realizadas por su/s representado/s dentro y fuera de la institución, evidencian un trabajo creativo, autónomo y emprendedor	4	26,7%	11	73,3%		
6	En los eventos y actividades especiales, organizadas por la institución, se evidencia el fomento de convivencia, respeto, solidaridad, amistad y cooperación de sus miembros. (docentes, estudiantes, directivos, padres de familia)	5	33,4%	10	66,6%		
7	Su núcleo familiar se vincula de manera activa en los eventos organizados por la institución	4	26,7%	11	73,3%		
8	Existe un compromiso por parte de la institución en inculcar valores y formar líderes	3	20%	12	80%		
9	El liderazgo depende de la educación, los valores y las oportunidades de participación que reciba el ser humano	15	100%				
10.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	100%				

FUENTE: Encuesta aplicada a Padres de familia de la Institución.

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Los resultados de la encuesta evidencian una percepción más clara por parte de los padres de familia en cuanto a la gestión liderazgo y valores del Colegio, en relación a los resultados arrojados de la encuesta a estudiantes.

Un factor interesante de los encuestados es que de los 20 encuestados, 9 son ex alumnos de la institución.

Esa cifra coincide con la respuesta positiva en la pregunta 2 de la encuesta, relacionada a la apertura y disposición por parte de las autoridades para solucionar conflictos. Se podría afirmar que existe una relación diferente entre padres de familia que son ex alumnos y los que no, ya que existe un nexo evidente con la institución.

4.2.5 Matriz de problemáticas

Luego de aplicadas las encuestas y entrevistas se puede manifestar la existencia de los siguientes problemas dentro del contexto de gestión, liderazgo y valores.

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Los manuales y reglamentos no están al alcance de “todos”, únicamente de los directivos.	No existen procesos de socialización referentes a los manuales y reglamentos institucionales.	Incertidumbre por parte de otros miembros de la institución. Informalidad con respecto a temas relevantes de la institución.
Problema 3. La socialización de los procesos, planificación, estrategias, etc. es limitada.	Las decisiones las toman los directivos, algunas se pone en manifiesto al resto de miembros de la institución otras no. El sistema directivo de la institución tiene una estructura familiar. No se manejan canales de comunicación organizacional adecuados.	El desconocimiento de los progresos en la institución. Dificultad al momento de realizar procesos de autoevaluación institucional. Identidad institucional débil, en el contexto de que entre individuos se sientan parte de esa Organización. Se crea un paradigma: “lo que no se conoce, no existe”. Tomando en cuenta al conocimiento dentro del contexto comunicacional.

<p>Problema 4. Las actividades, proyectos y programas no están 100% relacionadas con la misión, visión y valores institucionales.</p>	<p>La parte académica tiene una estructura sólida, en base a la misión, visión, y valores, sin embargo se ha dejado de lado factores que constan en la filosofía institucional.</p> <p>Priorizar aspectos y no tomar en cuenta otros.</p> <p>Centrar las actividades y proyectos en la comunidad educativa interna.</p> <p>No se ha estructurado una planificación referente a la Dimensión comunitaria y de valores.</p>	<p>Incumplimiento con la proyección institucional y su filosofía.</p> <p>Los procesos de gestión no se vuelven integrales al dejar “cabos sueltos”.</p> <p>No se logra una identidad institucional.</p> <p>Las actividades realizadas no abarcan a la comunidad externa de la institución.</p>
--	---	--

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

FUENTE: Resultados de encuestas y entrevistas aplicadas en la institución.

5. DISCUSIÓN

Luego del proceso investigativo, es decir de la aplicación de encuestas, entrevistas, y la observación, se obtuvieron resultados, los mismos que en capítulos anteriores se los tabularon en cuadros estadísticos.

A continuación se realiza un análisis más detallado y profundo de los mismos, así como también la comparación entre ciertos parámetros.

De las encuestas y entrevista a directivos

Los datos evidencian que sí se estructuran equipos de trabajo, eso desde la óptica de la gestión y del liderazgo es una forma de organización dentro de los procesos administrativos. Existe trabajo autónomo sin embargo el trabajo en equipo genera resultados encaminados al cumplimiento de objetivos conjuntos. Se recomienda revisar la Tabla 6. que hace referencia a la forma de organización del centro educativo.

Los manuales y reglamentos de la institución no están al alcance de toda la comunidad educativa, la limitación de información puede generar un clima de inestabilidad, pues el sistema de gestión y liderazgo se vuelve poco democrático y participativo.

Con respecto a la toma de decisiones, las encuestas evidencian que las mismas son deliberadas y decididas en equipo. Eso es un factor positivo, pues dentro de los procesos de gestión y de toma de decisiones modernas, se promueve la deliberación en equipo, para que las limitaciones o paradigmas individuales no influyan en las decisiones. Dicha información se evidencia en la Tabla 10.

Con respecto a la percepción individual de los directivos con respecto a su liderazgo, los resultados son positivos, al parecer tiene claro el panorama, el rol y las responsabilidades que tienen y cumplen. Dicha información se evidencia en la Tabla 11.

En la misma tabla es posible evidenciar la percepción de lo que promueve la Gestión institucional. Aspectos como la excelencia académica, la vivencia de valores

institucionales y personales, la capacitación a docentes, el trabajo en equipo, la participación de padres de familia, evidencia un liderazgo democrático, participativo por parte del personal directivo de la institución.

La gestión educativa es un proceso que incluye muchos factores, los mismos que deberían ser analizados por parte de los directivos de la institución, bajo la óptica de una autoevaluación, la misma que puede incluirse en la planificación institucional.

Los gestores educativos deben tener presente las cuatro dimensiones: Pedagógico-Didáctica, Organizacional, Comunitaria y Administrativa-Financiera para alcanzar la excelencia educativa.

De las encuestas a docentes

Las respuestas y resultados arrojados después de la aplicación de encuestas a docentes, evidencian conclusiones en su mayoría positivas, en cuanto a la percepción de los procesos que se dan en la institución.

Con respecto a la percepción de ser docente líder y su rol, el 5,89% de los encuestados consideran que es necesario poseer actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Es un rango bajo, considerando que dentro de los aspectos del liderazgo dichas características favorecen a un liderazgo democrático, y contrarrestan al liderazgo autocrático, en donde los seguidores únicamente acatan órdenes. El 82,35% de los encuestados dan una respuesta tibia con respecto a su perspectiva de liderazgo, y el 11,76% consideran que el docente líder nunca debe cuestionar las órdenes, es decir se evidencia una actitud totalmente pasiva y quieta que contrarresta con el liderazgo.

El liderazgo y la transformación van de la mano, en la pregunta que evalúa dicho criterio, se obtiene un 76,47% de respuesta afirmativa por parte de los encuestados. Es fundamental que los líderes educativos fomenten el cambio en los procesos de escolarización, pues el proceso de enseñanza- aprendizaje no es algo estático, es cambiante y evolutivo. Sin embargo hay que tener presente que para lograr el cambio es fundamental el conocimiento, capacitación y perfeccionamiento profesional.

La única pregunta que arroja respuestas unánimes es decir que el 100% de los encuestados respondieron igual es la referente a la gerencia educativa y lo que la misma promueve. Es un aspecto muy favorable pues todos comparten la misma noción de lo que es o debería ser la gerencia educativa. Para mejorar o cuestionar es preciso conocer.

Un proceso importante e inherente a la educación es la investigación, en la pregunta que determina el rol de directivos y docentes para promover la investigación que sea vinculante con la comunidad educativa, los resultados obtenidos fueron de 76,47% como afirmativa.

La innovación y comunicación son características de líderes educativos de calidad y excelencia, con respecto a la resistencia o escepticismo por parte de padres de familia ante cambios de metodología y enseñanza, la respuesta “a veces” abarca el 70,59%. Es un rango alto que podría convertirse en favorable con el uso adecuado de procesos de información y comunicación.

Sentirse miembro de un equipo es fundamental en procesos de liderazgo, la adaptación al medio y la integración con el equipo se evidencia en los resultados de la pregunta que hace alusión a dicha situación. El 76,47% de los encuestados evidencian una integración favorable, mientras que el 5,89% desfavorable. Se debe trabajar en este aspecto de integración, pues un 17,65% arrojan respuestas tibias e indecisas.

Dentro de los procesos de gestión es fundamental que los equipos de trabajo y sus miembros tengan claro el panorama de los objetivos y metas institucionales, eso será un factor determinante al momento de realizar y aplicar planes de mejoramiento institucional.

Los directivos y líderes educacionales deben ser comunicativos y acompañar en los procesos a su equipo de trabajo, dicho factor es determinante en una institución educativa pues influye en el clima laboral, y en las reacciones por parte del cuerpo docente hacia planificaciones y cambios planteados por el área directiva.

Recordemos que el liderazgo se conforma por líderes y seguidores, ambos trabajan como un engranaje para lograr objetivos y metas conjuntas.

De las encuestas y entrevista a estudiantes

En cuanto a la percepción de las relaciones directivos-docentes y estudiantes, las respuestas son tibias. Pues un 60% de encuestados responden que “a veces” los gestores educativos tienen en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes. Se debería potencializar ese aspecto, en eso influyen mucho los canales comunicacionales internos, al no contar con canales eficientes de comunicación, se tiende a la desinformación y a la percepción limitada de los procesos y metas alcanzadas. Se debe enfatizar en que una gestión y liderazgo de calidad tiene como herramienta fundamental a la comunicación. Un 8% de los encuestados afirman que siempre se toma en cuenta las opiniones de docentes y docentes.

Con respecto a la persuasión a los docentes a través de los valores y la motivación, la pregunta 6 aborda algo en ese aspecto, sin embargo llega a convertirse en ambigua, pues según entrevistas a estudiantes, algunos docentes no inician la clase con frases de motivación y valores, pero durante las clases sí lo hacen, por ende ese “a veces” hace referencia a lo antes mencionado. Recordemos que una de las bases de liderazgo es la motivación.

Se evidencia una percepción imparcial con respecto a ciertos temas relevantes dentro de los procesos académicos, los resultados permiten analizar y cuestionar la innovación inclusive sobre el modelo pedagógico con el cual se está trabajando dentro de clase.

Dicha variación de percepción varía de acuerdo a la comunicación utilizada por los líderes y directivos institucionales, de su adecuado uso dependerá la percepción de procesos en los docentes.

Para analizar el liderazgo es importante mirar por varios frentes, por lo que una encuesta no permite evidenciar una realidad, por lo que se procedió a entrevistar a los docentes con preguntas de tipo abierto, de opinión y percepción personal.

En la entrevista se profundizaron temas netamente de liderazgo y valores en los procesos educativos de la institución.

Muchos estudiantes respondieron de forma que se contrastó la información entre las preguntas que constan en la encuesta. Pues muchos manifestaron estar conformes con la forma de trabajo en equipo que se promueve en la institución, así como también el respeto a la opinión y el incentivo a la creatividad que proponen los docentes.

Manifestaron también que les interesa mucho la responsabilidad social, dicho aspecto ligado a una pregunta que se hizo en relación a la educación en valores.

De las encuestas a padres de familia

Las encuestas fueron aplicadas a 15 padres de familia, de los cuales 9 son ex alumnos de la institución.

Dicha información se ve reflejada en la Tabla 21.

La pregunta relacionada a la información brindada por la institución sobre valores y normas arroja resultados de un 46,7% afirmativa, mientras que el 53,3% respondieron que solo “a veces” se realiza dicho proceso. Nuevamente se evidencia una falla en el proceso comunicacional.

Los resultados de las encuestas evidencian que hay una interacción positiva entre el personal de la institución y los representantes de los estudiantes, en su mayoría padres de familia. Se ha evidenciado que dicha respuesta tiene coyuntura con la condición de ex alumnos que tienen los padres de familia. Es un aspecto que debe pulirse, para fortalecer las relaciones es fundamental el uso adecuado de la comunicación.

Relacionando los valores y el liderazgo, se puede afirmar que la relación líder-seguidor juega un papel importante dentro de una institución. Haciendo referencia a la bibliografía, es responsabilidad de un líder elegir adecuadamente su equipo de trabajo y/o seguidores. En ese aspecto, la institución ha sabido utilizar ese precepto al momento de dar prioridad a los hijos de ex alumnos. Todo ser humano es diferente, sin embargo, el conocer de qué núcleo familiar proviene cada individuo es importante.

Un liderazgo poco democrático puede traer consecuencias negativas, el comunicar adecuadamente o el interactuar únicamente con un grupo seleccionado de seguidores o de miembros de la institución traerá consecuencias. Dicha afirmación hace referencia a la percepción de ex alumnos en relación a la institución.

Ese aspecto se debe tomar como recomendación a los directivos al momento de mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, todos deben referir el “mismo trato”.

En la pregunta referente a la percepción que tienen los representantes sobre actitudes proactivas, de liderazgo y valores en sus representados evidencia un 73,3% de respuesta tibia. Es decir que los padres perciben que solo “a veces” sus hijos o representados manifiestan actitudes de pro actividad, liderazgo y valores. Es un punto que debe fortalecerse y potencializarse, pues dentro de los objetivos institucionales está la formación de líderes, se debe tomar en cuenta que la escuela, la familia y la sociedad intervienen en los procesos de formación y educación del ser humano.

Las respuestas que evidencian resultados tibios, dan lugar a la realización de planes de mejora, pues se debe tener claro que la gestión educativa es un proceso integral, que no puede dejar cabos sueltos. Es decir que la labor que realiza, debe ser percibida por todos los miembros de la comunidad educativa, en este caso padres de familia, docentes, directivos y directivos.

Las respuestas arrojan resultados que evidencian una limitada vinculación o interacción entre la comunidad educativa. La asistencia de representantes a

eventos o actividades propuestas por la institución deben fortalecerse, recordemos que el proceso educativo es integral y vinculante, es fundamental el saber comunicar de manera adecuada, y de persuadir de forma efectiva. Los padres de familia son parte de la comunidad educativa y necesariamente deben estar inmersos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus representados, no se puede dejar que dicho proceso esté únicamente a cargo del centro educativo. De nada sirve inculcar algo en la escuela, mientras que en casa se demuestra lo contrario.

Para concluir, se debe tener presente que los procesos de gestión y liderazgo deben ser integrales e integradores. Integrales en relación al cumplimiento e interacción de las dimensiones educativas de la institución; integradoras dentro de un contexto incluyente. La institución educativa debe verse a sí misma como una comunidad, en donde los factores internos y externos influyen en su crecimiento y desarrollo.

Los centros educativos deben formar seres humanos íntegros, en el sentido de completos, es decir que la formación académica y humana vayan de la mano. La excelencia académica comprende varios campos de acción, entre lo cual constan valores como la solidaridad y responsabilidad social.

Los formatos de encuesta otorgados por la UTPL dejaron a un lado a la comunidad externa, en términos de Gestión, liderazgo y valores, se obvió al público externo de la institución y su percepción en dichos aspectos.

En vista de que no se tomó en cuenta a dicho grupo, se realizó un sondeo breve a manera de entrevista a los vecinos de la institución, entre los que constan otras instituciones educativas y moradores.

El motivo por el cual se tomó la decisión de consultar la opinión de la comunidad externa es que los logros, proyectos, propuestas institucionales deberían salir de los muros de la institución, es decir realizar un proceso integral e incluyente.

Dentro de la entrevista se hizo alusión a temas de vinculación entre el Colegio y la comunidad. Los resultados evidenciaron que de las 20 personas entrevistadas, todas estarían de acuerdo en participar en proyectos planificados por la Institución.

La Gestión educativa debe tomar en cuenta la dimensión comunitaria, la misma que ha sido algo ignorada por el colegio. La dimensión comunitaria no abarca únicamente la labor social en una época del año. La dimensión comunitaria está ligada a la responsabilidad social, a valores como la solidaridad, la vocación de servicio y entrega.

En la institución existen procesos que deben mejorar y otros que deben implementarse. La institución cumple con los parámetros adecuados de gestión, liderazgo y valores, sin embargo, el mundo actual crece y evoluciona a pasos agigantados, por lo cual es necesario renovarse y reinventarse como institución, a través de procesos de auto evaluación.

Las falencias y logros alcanzados por una institución dependen de muchos factores, entre ellos de la correcta planificación y su previo diagnóstico.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

1. Las metas y logros obtenidos gracias a la gestión en la institución, no han sido socializados, entiéndase a esto como el proceso de comunicar y debatir al respecto. Dicho proceso de socialización es fundamental dentro de procesos administrativo, pues es parte de la evaluación, control y liderazgo.
2. Los procesos de gestión se han centrado en el cumplimiento de metas netamente académicas, eso es una fortaleza, sin embargo se han dejado aislados proyectos que fomentan el logro y cumplimiento de misión y visión institucional.
3. Existe un ligero desorden en relación a la documentación, lo que puede convertirse en un obstáculo al momento de procesos de evaluación interna y del proceso administrativo.
4. El liderazgo femenino es evidente en la institución. Del cuerpo directivo, todas son mujeres.
5. La interacción del colegio con la comunidad externa es limitada, pues se realizan proyectos únicamente de forma esporádica. La planificación relacionada a ésta dimensión es escasa.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos deben fomentar una comunicación efectiva dentro de la institución, para no dar lugar a percepciones o suposiciones erróneas. Es fundamental la socialización y difusión de los procesos, decisiones y cambios promovidos. Un adecuado proceso comunicacional favorece a la calidad y la excelencia.
2. La gestión académica-administrativa debe ser integral, y no dejar cabos sueltos. No se debe olvidar la filosofía institucional, como la misión, visión, y valores del

Colegio. La planificación, programas y actividades deben ir estrechamente ligadas a la filosofía institucional.

3. Cierta documentación debe estar al alcance de toda la comunidad educativa y de manera sistemática u organizada, es importante hacer uso de los recursos tecnológicos existentes, se pueden realizar repositorios, o digitalizar la documentación en el sistema interno de la institución para que se pueda acceder al mismo desde cualquier instancia.
4. Se debe promover la inclusión de género en los procesos directivos de la institución.
5. Implementar un sistema de interacción entre la institución y la comunidad externa, para potencializar la dimensión comunitaria del Colegio, en donde se evidencie el trabajo en pro del cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales. La educación en valores debe evidenciarse a través de proyectos y actividades, a manera de resultado del aprendizaje.

Es importante fortalecer la Dimensión Comunitaria, una opción es el implementar un plan de vinculación ya que al estructurar una planificación se evidenciarán procesos de gestión, dicha planificación se enfatiza en relacionar a los docentes, estudiantes y padres de familia con la comunidad externa, fomentando actividades que beneficien a la colectividad, dentro de un contexto de conciencia social y ambiental, así como de emprendimiento, donde se evidenciarán procesos de liderazgo y valores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Fortalecer la Dimensión Comunitaria Institucional a través del diseño de un plan de vinculación social para que el colegio se integre con la comunidad externa de la institución, en donde se fomente el liderazgo y los valores.

7.2. Justificación

En base al problema 4 que se detalla en la Matriz de problemáticas de la institución, se ha evaluado y tomado la decisión de proponer un plan de vinculación social, en donde se integren a los miembros de la comunidad educativa interna con la comunidad externa, esto haciendo referencia a la dimensión comunitaria y de valores que debe potencializarse y fortalecerse en la institución.

Es evidente que la institución no cuenta con una programación integral relacionada a la dimensión comunitaria y de valores. La programación de actividades y proyectos deben estar ligados estrechamente con la Misión, Visión y objetivos institucionales, y en los mismos consta una responsabilidad social.

La formación integral del individuo abarca procesos académicos y sociales, siendo éstos últimos de vital importancia para la formación humana de los docentes. La responsabilidad social es un valor que va más allá de lo denominado Marketing Social. La responsabilidad social está ligada a valores morales y éticos como la solidaridad, la vocación de servir a los demás, el amor. El educar en valores debe evidenciarse en actividades y proyectos. El modelo constructivista fomenta el autodescubrimiento y aprendizaje aplicativo, por ende no se debe esperar a que los estudiantes se gradúen para que demuestren los valores que aprendieron y vivieron durante su proceso de enseñanza-aprendizaje, los resultados deben evidenciarse ahora.

La vocación de servir a los demás estuvo ligada por años únicamente a los colegios religiosos. Paradigma que debe ser eliminado. Como lo dijo el difunto Juan Pablo II,

“La solidaridad no es un sentimiento superficial, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir, el bien de todos y cada uno para que todos seamos realmente responsables de todos.”

La presente propuesta se ha estructurado en base al diagnóstico institucional y de acuerdo al artículo 27 de la Constitución política del Ecuador, donde se promulga que la educación debe ser centrada en el ser humano, que fomente el desarrollo holístico, que sea incluyente y participativa, que impulse la justicia, la solidaridad y la paz, que estimule la iniciativa individual y comunitaria.

También en base a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de acuerdo a su artículo 2, literal i, donde se manifiesta como principio del sistema educativo, la educación en valores, es decir en la transmisión y práctica de los mismos; así como también en los literales o y p del mismo artículo donde se hace referencia a la participación ciudadana y a la corresponsabilidad respectivamente.

La educación en valores es un factor que concierne a todos como miembros de la sociedad, la responsabilidad social, el liderazgo y la gestión son un engranaje para lograr un sistema educativo de desarrollo integral para el ser humano.

7.3. Objetivos de la propuesta

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la Dimensión Comunitaria Institucional a través del diseño de un plan de vinculación social, en donde se fomente el liderazgo y los valores a través de diversas actividades y eventos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Vincular a la comunidad educativa interna con la comunidad externa del Colegio Becquerel a través de actividades y eventos que evidencien una atención a las demandas sociales, ambientales y de emprendimiento.
- Despertar una conciencia social en los miembros de la comunidad interna de la institución a través de la presente propuesta.

7.4. Actividades

Objetivos del Programa	Actividades sugeridas	Beneficiarios	Participantes	Recursos	Fechas
<p>1.- Vincular a la comunidad educativa interna con la comunidad externa del Colegio Becquerel a través de actividades y eventos que evidencien una atención a las demandas sociales, ambientales y de emprendimiento.</p>	<p>1.1.- Aprobada la propuesta se procede a la socialización y difusión de la misma.</p> <p>1.2.- Informar a través de la página web institucional las futuras actividades del programa. Implementar un sistema de <i>feedback</i> de lo expuesto.</p> <p>1.3.- Procurar reuniones con las autoridades de las diferentes instituciones aledañas al Colegio</p> <p>1.4.-Persuadir a los moradores del sector a través de Invitaciones a las mingas ecológicas que se realizarán durante el año lectivo.</p> <p>1.5.-Difundir en el sector las campañas ambientales que se han realizado en el</p>	<p>Moradores del sector Los Laureles, comunidad educativa interna.</p>	<p>Estudiantes, docentes, padres de familia, moradores del sector los Laureles, miembros de la comunidad educativa en general.</p>	<p>Humanos: instructores de los cursos y charlas (docentes y estudiantes)</p> <p>Tecnológicos: para las charlas (laptop, proyector)</p> <p>Físicos: Instalaciones y herramientas del colegio. Árboles para la siembra. Material reutilizable para realizar las manualidades. Implementos para los cursos y talleres. (Los cursos y talleres no tendrán costo, las personas</p>	<p>Se propone realizar una actividad por mes. Las fechas las deben establecer los coordinadores de área.</p>

	<p>colegio.</p> <p>1.6.-Invitar a los moradores del sector a la campaña anual de arborización que promueven los gobiernos seccionales.</p> <p>1.7.-Comunicar a los moradores del sector sobre las charlas que imparten los estudiantes del club de ecología del Colegio.</p> <p>1.8.-Invitar a la comunidad a los talleres de manualidades y accesorios confeccionados con material reciclado que imparte el Club de arte del colegio.</p> <p>1.9.-Invitar a los moradores del sector a unirse a las giras ambientales que realiza el Club de ecología del colegio.</p> <p>1.10.-Difundir entre los moradores del sector información de los demás talleres que imparten los clubes de Cocina, Baile ,</p>			<p>inscritas deberán llevar los materiales e ingredientes de ser el caso)</p>	
--	---	--	--	---	--

	<p>Artes, Ecología, como alternativa recreacional y enfoque de emprendimiento.</p> <p>1.11.- Los participantes de los talleres (cursos) deberán presentar al final del módulo una propuesta de negocio propio relacionado a las clases recibidas, un curso secuencial es el de desarrollo de Planes de Negocios.</p>				
<p>2.- Despertar una conciencia social en los miembros de la comunidad interna de la institución a través de la presente propuesta.</p>	<p>2.1.- Realizar proyectos integradores en coordinación con una asignatura rectora, todos los cursos de todo el colegio deben realizar un proyecto social en el año, a parte de la programación general.</p> <p>2.2.- Las actividades solidarias irán ligadas al proyecto integrador social, así como también a otras propuestas que saldrán de la iniciativa de la comunidad</p>	<p>Comunidad interna y externa, en especial los grupos vulnerables de la sociedad.</p>	<p>Docentes, estudiantes, padres de familia, directivos.</p>	<p>Humanos: Docentes gestores y evaluadores de los proyectos. Físicos: Instalaciones del colegio. Transporte Económicos: para los presupuestos de los diferentes</p>	<p>Las fechas las deben establecer los coordinadores de área.</p>

	<p>interna.</p> <p>2.3.-Se pretende que La comunidad interna actúe a futuro fuera del entorno donde se desenvuelve, la idea de los proyectos sociales integradores es que los beneficiarios sean grupos vulnerables de la sociedad, ya sea de Quito o de comunidades cercanas.</p> <p>2.4.- Al finalizar el año lectivo, realizar una bitácora e informe de las actividades y resultados obtenidos.</p> <p>2.5.- Controlar y evaluar las actividades dentro del contexto de implementación y mejoramiento del programa.</p> <p>2.6.- Receptar propuestas nuevas para el siguiente año lectivo.</p>			<p>proyectos. Una forma de autofinanciamiento serán las mingas ecológicas.</p>	
--	--	--	--	--	--

Elaboración: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

7.5. Localización y cobertura espacial

El colegio Becquerel se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, sector norte, barrio Los Laureles. El campo de acción cercano inicial será el barrio.

El propósito es lograr una vinculación a través de los proyectos sociales integradores, la participación de la comunidad en los talleres, la difusión del programa, para que dicha vinculación traspase las fronteras ciudadinas. Existen parroquias rurales aledañas al Distrito Metropolitano de Quito donde existen grupos sociales vulnerables, se espera poder tener ese alcance y cobertura geográfica a futuro.

7.6. Población Objetivo

PARTICIPANTES	Comunidad educativa interna. (Docentes, docentes, personal administrativo, padres de familia)	1000 personas
BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS	Comunidad aledaña. Comunidad periférica (Personas del barrio y personas de comunidades rurales)	2000 personas

ELABORACIÓN: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

Se trata de vincular a toda la comunidad educativa interna con posibles beneficiarios directos e indirectos. Dichas cifras son estimadas, pues dentro de la planificación de los Proyectos integradores se establecerán de mejor manera el número de beneficiarios.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

En base al cuadro presentado en el numeral 7.4 referente a actividades, se promueve que la planificación se implemente dentro del POA institucional, para lograr una coordinación con docentes y directivos al momento de delimitar fechas y beneficiarios.

Incluir dentro del POA a la propuesta es una forma de garantizar la implementación y la fase de aplicación de la propuesta, se realizará un diagnóstico para determinar correctivos de ser necesarios.

Los recursos humanos que participarán en la presente propuesta conforman la comunidad educativa interna. Es decir docentes, docentes, personal directivo y administrativo, padres de familia.

Los recursos tecnológicos que serán necesarios para aplicar la presente propuesta son básicamente proyectores, Laptops, y servicio de internet de ser el caso. Todos estos recursos existen en la institución y los mismos pueden ser solicitados.

Los materiales necesarios para la fase de aplicación dependerá de los talleres que se van a impartir, de la naturaleza de los mismos, de la duración y de los beneficiarios.

Las instalaciones de la institución estarán al servicio de la comunidad, previa socialización de la presente propuesta.

Los recursos económicos deberán obtenerse mediante autogestión, es decir, recaudación de fondos a través de ferias o eventos, o mediante el auspicio por parte de personas de la comunidad educativa.

Los resultados de programas de vinculación social se ven a largo plazo, por ese motivo se recomienda la incorporación del mismo al POA , como estrategia incluyente del mismo.

7.8. Presupuesto

	PRESUPUESTO ANUAL	
RECURSOS	RUBROS	COSTO
Humanos	Talleres y capacitación	200
Tecnológicos	Insumos	50
Físicos	Materiales	100
Logísticos	Transporte	50
Imprevistos		50
Total		450

Los recursos al igual que los rubros son valores aproximados. El costo total debe ser evaluado por la Dirección financiera de la institución para determinar si se lo puede incluir dentro del presupuesto anual de la institución.

Tomando en cuenta que se espera que se incluya a la presente programación dentro del POA, las actividades que realicen los docentes ya está dentro del presupuesto institucional pues serían ellos, los estudiantes o padres de familia quienes impartan los talleres de ser el caso, es decir que el rubro de los recursos humanos que consta en el cuadro es una estimación en caso de que se utilicen facilitadores externos.

Se promoverá la autogestión y el auspicio para llevar a cabo las actividades propuestas. El procurar auspiciantes dentro de los miembros de la comunidad interna de la institución, la organización de ferias y eventos serán un aporte para el autofinanciamiento.

7.9. Cronograma

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN SOCIAL DEL COLEGIO BECQUEREL

Actividad	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10
Presentación de la propuesta y socialización de la misma	■									
Inclusión de la propuesta en el POA		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación de las actividades para el año lectivo relacionadas a la propuesta.		■								
Estructuración de grupos de trabajo para las diferentes actividades y proyectos.		■								
Mingas ecológicas Becquerel 2012 (3 ediciones)		■			■				■	
Presentación de propuestas de proyectos			■							

integradores de cada nivel.											
Inicio de talleres abiertos al público a cargo de los clubes de la Institución											
Ejecución de proyectos integradores y respectivo diagnóstico											
Control, diagnóstico, evaluación del programa											
Presentación de nuevas propuestas											

Elaboración: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

8. BIBLIOGRAFÍA

ABBAGNANO, Nicola , (1992) *Diccionario de filosofía* FCE, México

ÁLVAREZ Gálvez Luz Esther (2011), *Instructivo para elaboración de Tesis*, Editorial UTPL,Loja.

BENNIS W, SPREITZER,CUMMINGS, (2006) *Las claves del liderazgo, líderes del management*, Deusto, Colombia

CAROL,A. (1993) *Hombre, economía y ética*, Pamplona.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*,México,McGrawHill.

CORREA JARAMILLO Carlos, (2010), *Guía didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*, Editorial UTPL,Loja.

GALLO, M.A. (1980) *Las responsabilidades sociales de las empresas*, Pamplona

GARDNER, Howard,(1999) *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*.FCE.

GONZÁLEZ María Teresa, (2003), *Organización y Gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos*, Pearson Prentice Hall, España.

GUILLÉN PARRA Manuel, (2010) *Ética en las organizaciones Construyendo confianza*, Pearson Prentice Hall, Madrid

HERNÁNDEZ Rafael, (2005) *Nuevos retos éticos. Una ética para secretarías y ayudantes de dirección (III)* Grafite Ediciones, Bilbao.

HESELBEIN,GOLDSMITH, (2006), *El líder del futuro, líderes del management*, Deusto, Colombia.

HUGHES, GINNETT,CURPHY, (2007) *Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*, Mc Graw Hill, India.

HUGHES, JORDAN. DEADE. (2000). *Fases de evolución del sistema de control de Gestión*. Comisión Europea.

MAXWELL, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Ed. Caribe

MINTZBERG H, KOTTER, ZALEZNIK, y otros, (2000) *Liderazgo*, *Harvard Business Review*, Deusto, Colombia.

MUNCH Lourdes, GALICIA,JIMÉNEZ,PATIÑO,PEDRONI, (2011), *Administración y planeación de instituciones educativas*,Trillas, México.

PALLÍ BONET Julio, (2007) *Ética Nicomáquea de Aristóteles*, Gredos, Barcelona.

PIEPER Josef, (1976), *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid,

PORTER Michael, (2003), *Ventaja Competitiva*, Ed. Continental, México

STOREY John, (2004) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* ,
Ed. Routledge

VALENZUELA GONZÁLES Jaime, (2011), *Evaluación de instituciones educativas*,
Trillas, México.

ENTREVISTA con Katalina Roldán, Directora Académica del Colegio Becquerel,
Quito, 11 y 12 de julio de 2011

ENTREVISTA con Amada de Roldán, Rectora del Colegio Becquerel, Quito, 21 de
junio, 11y 12 de julio, de 2011

ENTREVISTA a estudiantes del Colegio Becquerel, Quito, Diciembre 2011 y Enero
2012

ENTREVISTA a moradores del sector los Laureles, Quito, Enero 2012.

<http://www.becquerel.edu.ec>

<http://www.educar.org/>

<http://www.educarecuador.ec/>

<http://www.maestroteca.com/>

<http://www.rae.es/rae.html>

<http://www.relpe.org/>

<http://www.rieoei.org/index.php>

<http://johanatov.blogspot.es/>

<http://definicion.de/gestion/>

<http://www.colombiaaprende.edu.co/>

<http://www.eltrabajoenequipo.com/liderazgo.htm>

www.educacion.gov.ec

www.jornadaveracruz.com.mx/Noticia.aspx?ID=110806_134432_353

www.peatom.info/3y3/lomastres/126179/%C2%A1el-sistema-educativo-funciona

www.senplades.gob.ec

www.unesco.org

www.universia.net/

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=CoK4jqSER10C&oi=fnd&pg=PA4&dq=liderazgo+educacional&ots=5805ZTIW5A&sig=VppXx0SKpYO0urLPGK_Viyitw#v=onepage&q=liderazgo%20educacional&f=false

9. APÉNDICES

A. “Un sistema educativo perfecto”

Hace algunos años escribí un artículo en el que sostenía –contra viento y marea, para emplear ese hermoso refrán– que de ninguna manera debe afirmarse que el sistema educativo mexicano es un fracaso sino exactamente todo lo contrario: para mí es un rotundo éxito, está perfectamente diseñado, da extraordinarios frutos y solamente a los utopistas se les ocurre que debe ser modificado por “algo mejor”.

Claro que más de uno sospechó de mí y pensó que yo justificaba al sistema porque ya me habían llegado a ese precio que, sostienen los hiperrealistas o cínicos, todos tenemos y, más todavía, como dice otro refrán, los “incorruptibles”. (A propósito de esa corruptibilidad, un eminente cura me platicó que un día un señor se le acercó y le dijo: “oiga, padre, ¿de verdad es usted honrado?” Y él le contestó: “Mira, hijo, digamos que sí, soy honrado; pero sólo honrado, porque honrado-honrado...”)

Para afirmar que el sistema educativo es perfecto, simplemente me baso en los resultados:

1) Nuestro país tiene un enorme índice de analfabetas: más de 6 millones de personas. Esta es una reserva infalible a la hora de las elecciones y garantizan muchos votos. Veracruz destaca en ese rubro, junto con Ciudad Nezahualcóyotl (Distrito Federal), Oaxaca, Chiapas, Tabasco, etc.

2) Más de 34 millones de mexicanos tiene “rezago educativo”, y sus votos representan el definitivo éxito en cualquier elección debidamente “planeada” y “organizada”... ¿Sabe usted lo que esto significa? Por supuesto que sí.

3) Los maestros –mayoritariamente normalistas, y más los rurales– ejercen un liderazgo social y un activismo político que es necesario “organizar”, “conducir”, “orientar” a fin de que contribuyan “en la construcción del orden y la estabilidad política de la sociedad (...) El servicio educativo fue (es) utilizado por el Estado y por el partido oficial como ‘mercancía intercambiable por lealtad política’ (Gilberto Guevara Niebla: Nexos 401, Mayo 2011), y para ello se les asoció a un sindicato liderado por X que garantizó, además del efecto estabilizador, otro buen rimero de votos para el sistema: los propios y los inducidos por ellos. A cambio, plaza garantizada de por vida y carguitos públicos, e impunidad para la tal X. El resultado fue positivo para el sistema y a las pruebas me remito.

4) El sistema educativo nacional es “aséptico”, no se inspira en ningún sistema extranacional, “carece de orientación pedagógica específica y explícita” (Guevara, ibid.), pues “los mexicanos no tenemos que copiar a nadie ni importar ideologías extrañas a nuestra idiosincrasia”, etc., etc., retórica que escuchamos en cualquier reunión de maestros. ¿En qué se inspira, entonces? ¡Pues en nuestro y sólo nuestro glorioso artículo 3 y punto!, que a la letra dice: la educación “luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios (...) Evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos”. Claro, servidumbres, fanatismos, prejuicios y privilegios “extranjeros”, porque tenemos los propios y con ellos nos basta y estamos sacios. Y por esos mismos rumbos se establece, y los niños aprenden y repiten so riesgo de reprobación, que nuestro país es “republicano, representativo, democrático y federal”; que tiene tres poderes “autónomos”: ejecutivo, legislativo y judicial; que los gobiernos estatales y municipales son libres, que los diputados y senadores son “representantes populares”, que son semidioses y que pueden decidir sin consultar a ningún paisano, pues desde el momento en que los eligieron, son ya voz y voluntad nuestras per secula, según dijo un funcionario del estado. Todo esto garantizado por el sistema educativo que reproduce perfectamente el modelo.

5) Y remato con unos datos obtenidos de la Encuesta Nacional sobre Creencias, Actitudes y Valores entre Maestros y Padres de Familia (Nexos 401): el 54 por ciento de los padres de familia dicen estar total o bastante satisfechos con la educación que reciben sus hijos... ¡En serio, eso dijeron! En cuanto

a los maestros, el 36 por ciento dice que, si hay deficiencia, se debe a “la apatía e indiferencia” de los papás, el 47 por ciento dice que su sindicato está muy bien, bien o, al menos, regular, y el 27 por ciento dice que su líder está manejando regular, bien o muy bien los asuntos de la educación en el país...

Y el sistema sigue triunfante, reproduciéndose como conejo en primavera. Ahora, ¿está usted de acuerdo conmigo en que el sistema educativo nuestro es perfecto o todavía lo duda? Porque hay más datos.*Academia Mexicana de la Educación

Fuente: http://www.jornadaveracruz.com.mx/Noticia.aspx?ID=110806_134432_353

Gino Raúl De GasperínGasperín

B. ¿El sistema educativo funciona!

Por **Laura Mascaró**, Lamento decepcionarles pero tenía que decirlo: el sistema educativo funciona. Es prácticamente perfecto. Educar, no educa, pero es que no fue creado —ni es mantenido— para educar. El sistema educativo fue creado, en primer lugar, como parking de niños. Es un lugar dónde puedes dejar a tus hijos durante muchas horas al día y, así, dedicarte a tu vida de adulto. Meter a los niños en la escuela te permite pasar ocho horas diarias en un trabajo que no te gusta por un sueldo que, probablemente, tampoco te compense.

¿Alguien cree de verdad que los niños no aprenderían los colores, los números o los conceptos de “grande”, “pequeño”, “cerca” y “lejos” si no fueran al cole?

Empezamos (empiezan) por escolarizar a los niños de tres años y enseñarles cosas que aprenderían de todos modos. ¿Alguien cree de verdad que los niños no aprenderían los colores, los números o los conceptos de “grande”, “pequeño”, “cerca” y “lejos” si no fueran al cole? Los niños aprenden sin dificultad cualquier cosa que les interese o que les resulte útil en su vida diaria. Los niños crecen y les obligamos (les obligan) a leer un libro por semana y resumirlo. Un libro que, quizás, es infumable. Un libro que, aunque sea espléndido, quizás ellos no habrían elegido. Con lo que sembramos la semilla del odio a la lectura. Siguen creciendo y seguimos (siguen) obligándoles a estudiar cosas que ni les interesan ni les servirán para nada más que para seguir estudiando, para pasar de un curso a otro y sacarse un título tras otro.

Los niños y los adolescentes no pueden trabajar (no es que no sean capaces, es que es ilegal que lo hagan) y tampoco pueden estar todo el día en la calle o en sus casas sin vigilancia mientras sus padres trabajan. Así que el sistema educativo es la solución perfecta al problema que nos hemos creado. Con cada crisis económica, el Estado ha añadido más años a la enseñanza obligatoria. Esos cursos de más han tenido que llenarse de contenido, para lo que se ha ampliado el currículum con materias de todo tipo. La inercia de los años nos ha llevado a convencernos de que uno no estaba correctamente educado (académicamente hablando) si no sabía hacer un análisis morfosintáctico, despejar la X y “cantar” la lista de los reyes godos. Obviamente, ante una situación general de falta de trabajo, al Estado le interesa más tener estudiantes que tener parados. Nos han convencido de que una carrera universitaria es imprescindible para triunfar en la vida. Y, después de la carrera, mejor si complementas su formación con un postgrado o un doctorado. Así que los jóvenes no entran en el mercado de trabajo (o en las listas del paro) hasta los treinta años de edad, más o menos.

El sistema funciona. Es un sistema perfecto que, además, mantenemos entre todos, nos guste o no, lo utilicemos o no. Es el parking de niños más caro del mundo porque pagamos lo que cuesta y bastante más. Eso sí, es un sistema que garantiza el fracaso colectivo y duradero y cualquier bien productivo, como mucho y con suerte, llega a los seis años de garantía. Hay que decirlo todo.

C. FORMATO DE ENCUESTAS

A.- ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 o más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: _____ Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()

- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros(indique cuáles)
-

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			

c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

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

Si () No ()

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

- a. Un reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

B.- ENCUESTA A DOCENTES

Sr(a).Profesor(a):

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

Le pido que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos a continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE**

2. A VECES

3. NUNCA

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

Gracias por su colaboración

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: _____ Cantón: _____

Sector: Urbano: () Rural()

Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
56-60 años () 61 o más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la			

participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

C.- ENCUESTA A ESTUDIANTES

Joven estudiante:

Este cuestionario intenta obtener tu opinión acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente estudias.

El cuestionario evalúa tus percepciones sobre el ambiente real y el clima escolar que existe en el establecimiento.

Te pedimos que **leas ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo

Provincia: _____ Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

a. Fiscal. ()

b. Fiscomisional. ()

c. Municipal. ()

d. Particular laico. ()

e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

D.- ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor(a) padre/madre de familia:

Este cuestionario pretende obtener su opinión relacionada a la percepción que tiene del centro educativo en relación a liderazgo, valores y administración de la misma.

La presente encuesta tiene fines investigativos, agradezco su colaboración.

Le pedimos que **lea atentamente** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. **Siempre**
- e. **A veces**
- f. **Nunca**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Henry Becquerel

Ubicación del establecimiento educativo

Provincia: Pichincha Cantón: Quito

Sector: Urbano (x) Rural ()

Tipo de establecimiento:

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. (x)
- j. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

Representados (hijos) en la institución: _____

Es ex alumno de la Institución: SI() NO()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades del establecimiento brindan la información necesaria en relación a los valores y normas que deben seguirse en la institución			
2. Las autoridades de la institución tienen total disposición y apertura para el diálogo y la solución de conflictos que puedan presentarse			
3. Se evidencia el liderazgo como parte de la filosofía institucional en las autoridades, docentes y estudiantes de la institución.			
4. Usted evidencia en su/s representado/s una actitud proactiva, de liderazgo, opinión y valores inculcados por la institución.			
5. Las actividades escolares realizadas por su/s representado/s dentro y fuera de la institución, evidencian un trabajo creativo, autónomo y emprendedor.			
6. En los eventos y actividades especiales, organizadas por la institución, se evidencia el fomento de convivencia, respeto, solidaridad, amistad y cooperación de sus miembros. (docentes, estudiantes, directivos, padres de familia)			
7. Su núcleo familiar se vincula de manera activa en los eventos organizados por la institución			
8. Existe un compromiso por parte de la institución en inculcar valores y formar líderes.			
9. El liderazgo depende de la educación, los valores y las oportunidades de participación que reciba el ser humano			
10. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

D. FORMATO DE ENTREVISTAS

A directivos

- 1.- ¿Qué es la comunicación para usted, y en qué se diferencia de la información?
- 2.- ¿El centro educativo cuenta con una manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
- 3.- ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
- 4.- ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
- 5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
- 6.- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
- 8.- En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?
- 9.- En un valor defina a su centro educativo
- 10.- ¿Se considera usted un líder?, por qué
- 11.- ¿Está formando a nuevos líderes?

A estudiantes

- 1.- ¿Qué es para ti el liderazgo?
- 2.- ¿Crees que se promueve el liderazgo y valores aquí en el Colegio?
- 3.- ¿Qué valores has aprendido aquí en el Colegio?
- 4.- ¿Se realizan proyectos donde se evidencie la creatividad, los valores y el trabajo en equipo?
- 5.- ¿Qué recomendaciones harías a los directivos y docentes de la institución en el sentido de la “educación en valores y el fomento del liderazgo”?

A moradores del sector (comunidad externa)

- 1.- ¿Qué referencias tiene del Colegio Becquerel?
- 2.- ¿Ha asistido a los eventos organizados por el Colegio?
- 3.- ¿Usted sabe que se fomenta la educación en valores y liderazgo en el Colegio?, ¿qué opinión le merece?
- 4.- ¿Qué opina al respecto de la labor social que pueden y deben realizar los colegios?
- 5.- ¿Le gustaría participar y vincularse en proyectos planificados por el Colegio? Por qué?

E. CUADROS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 1.

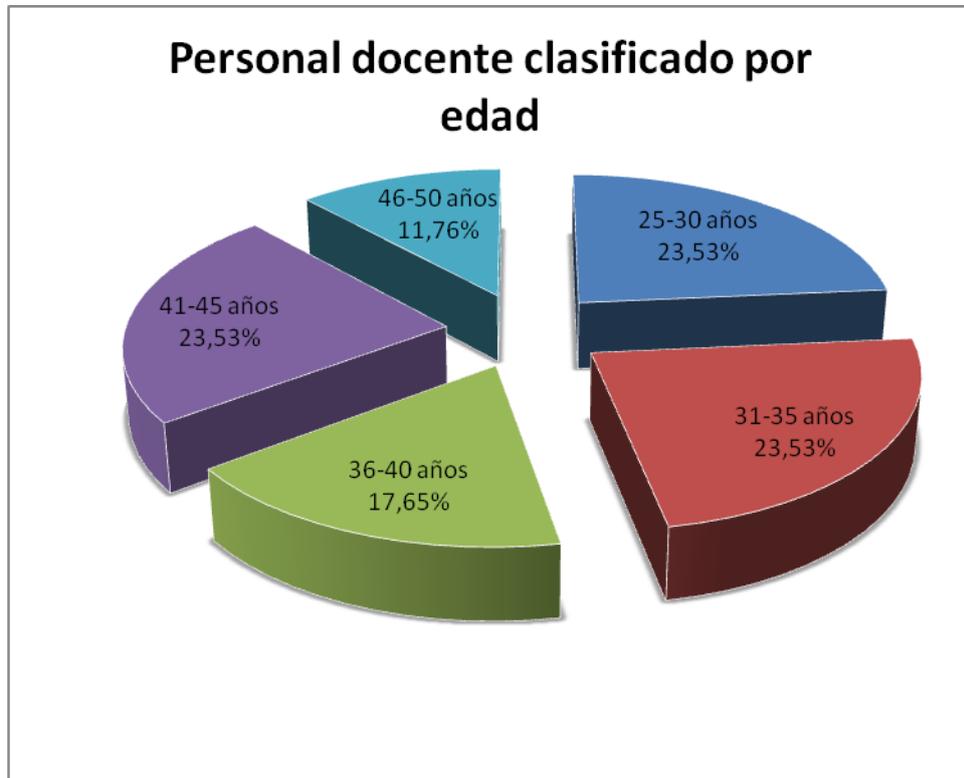


GRÁFICO 2.

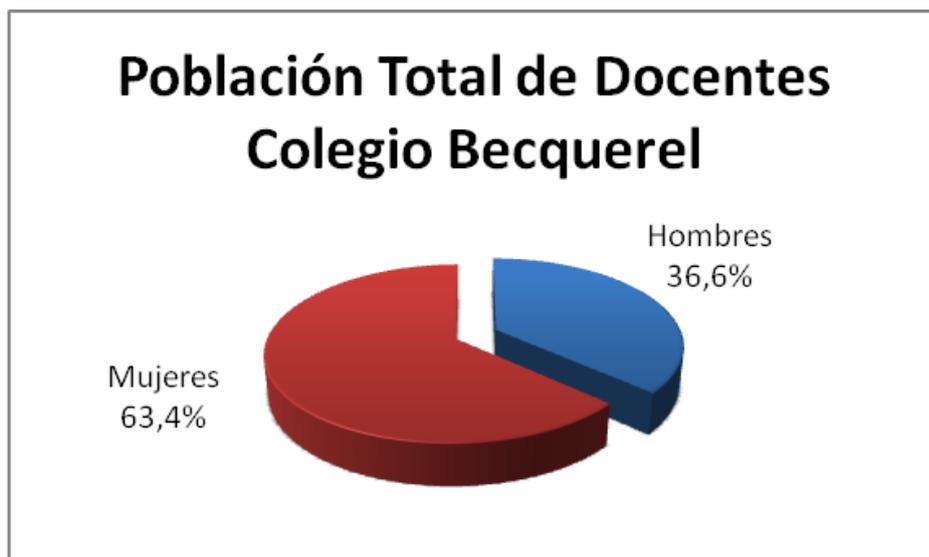


GRÁFICO 3

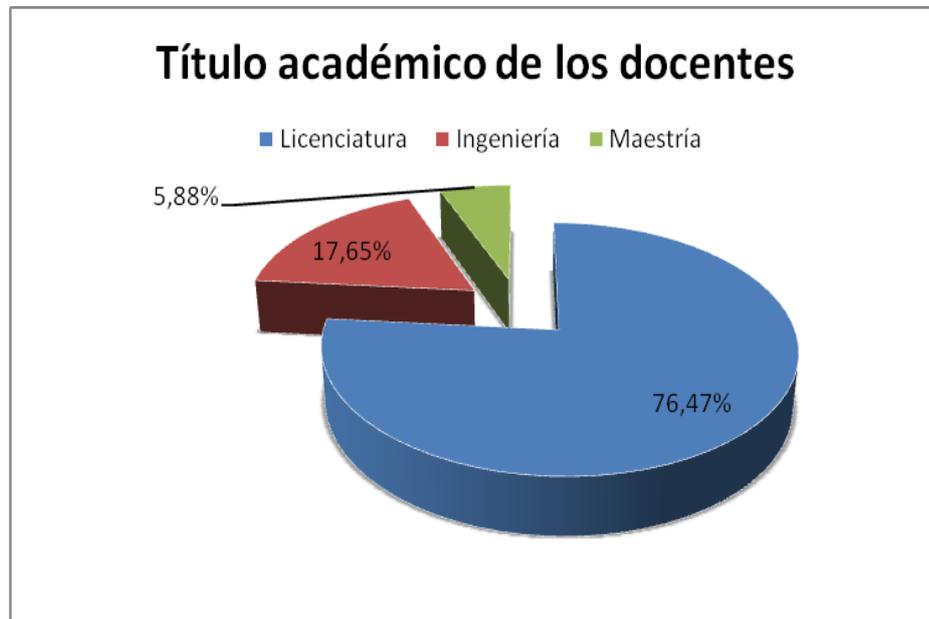


GRÁFICO 4

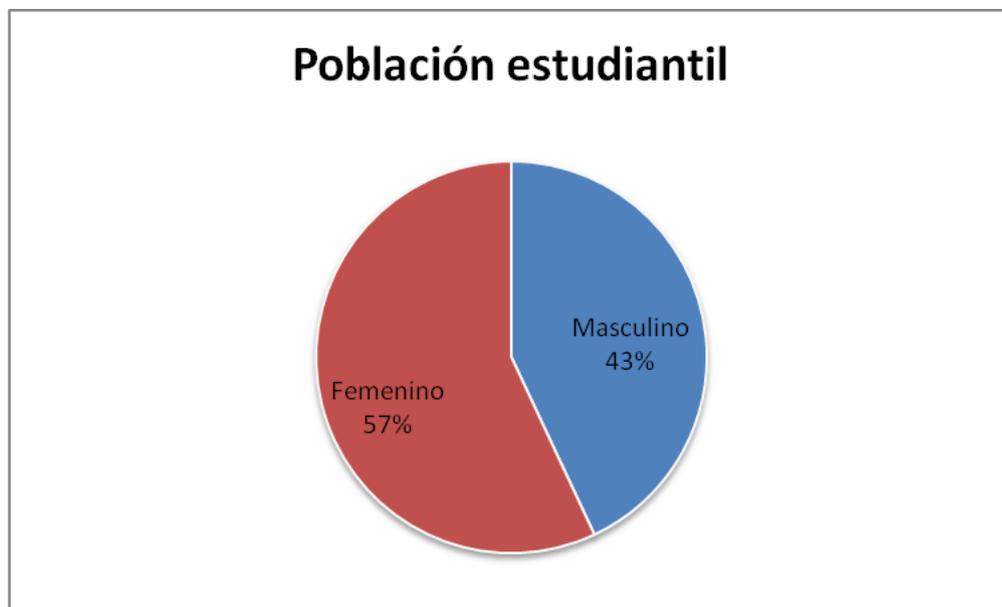
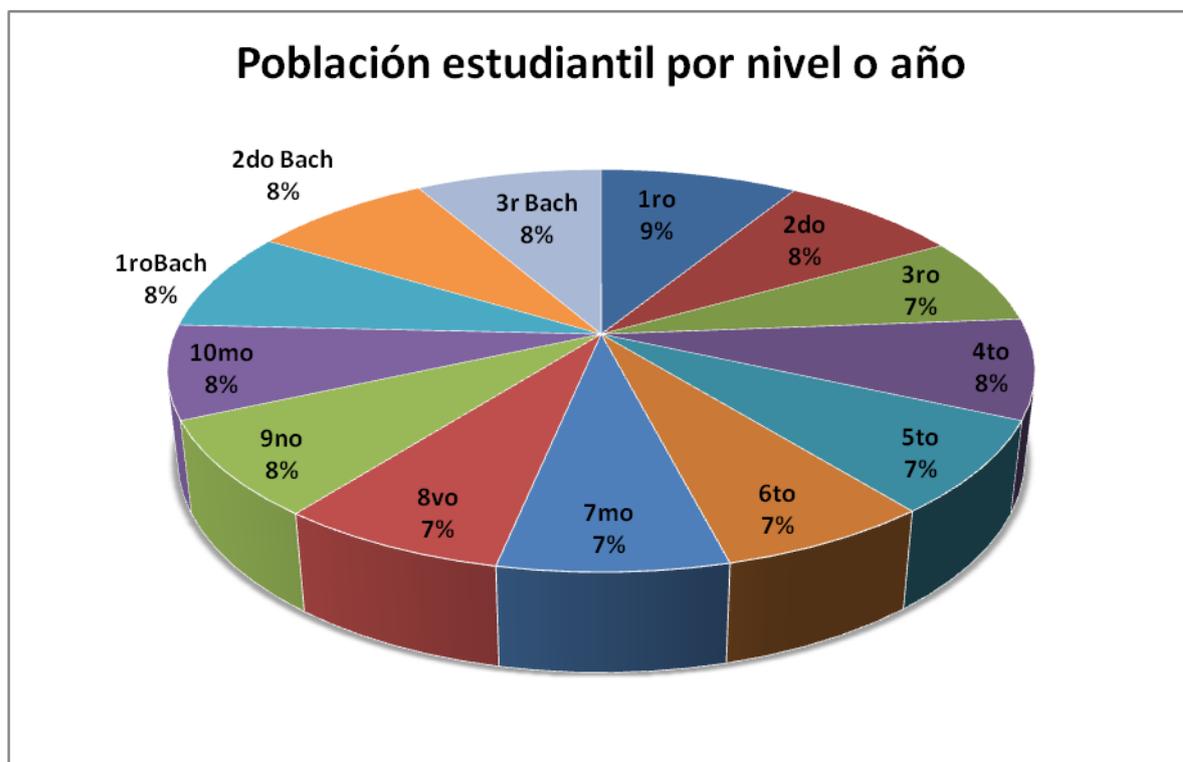
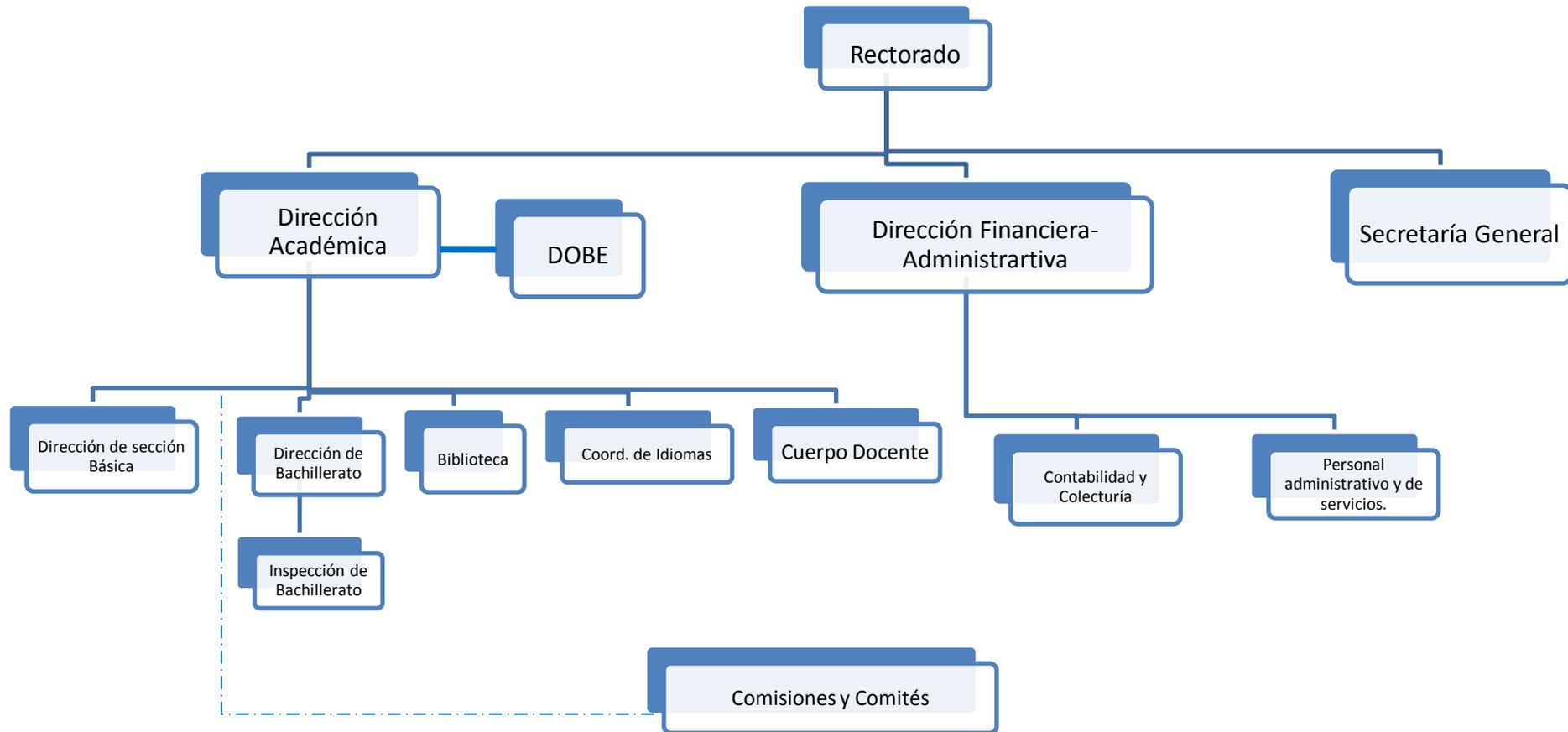


GRÁFICO 5



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DIAGRAMADO DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OTORGADA POR LA INSTITUCIÓN



Fuente: Entrevista a Rectora del Colegio
 Elaboración: Novillo Cárdenas, Ana Lucía

IMAGENES DEL PORTAL WEB DE LA INSTITUCIÓN

The image shows a screenshot of the Colegio Becquerel website's gallery page. The header features the school's name "colegio BECQUEREL" in a green and black font, accompanied by a cartoon mascot logo. A navigation menu includes links for "Inicio", "El Colegio", "Secciones", "Admisiones", "Servicios", "Contáctenos", "Calendario", and "Galería". The main content area is a grid of 12 photographs showing students in various activities: some are posing with a red photo frame, others are running on a track, and many are cheering or celebrating. On the left side, there are social media links for Facebook and a portrait of Henri Becquerel. On the right side, there is a "Correo" (Email) section with a login form containing fields for "Usuario" and "Clave", and an "Entrar" button.