



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO
JIM IRWIN DE LA CIUDAD DE QUITO DURANTE EL PERÍODO 2010-2011"*

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

ESTUDIANTE:

ALVARO ROBERTO ORTIZ CHULDE

DIRECTOR:

Mgs. Patricio Cevallos Ponce.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 20 de octubre 2011

Mgs.

Patricio Cevallos Ponce

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Patricio Cevallos Ponce.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Alvaro Ortiz

CI. 171474520-3

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 20 de octubre 2011

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de investigación, aprendizaje y guía de mis maestros. Por todo esto agradezco al señor Magister Patricio Cevallos Ponce, quien a lo largo de esta etapa educativa a puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en bien del desarrollo de este nuevo trabajo, el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyendo en mí en todo momento, a mi esposa y a mi hijo por entender, valorar y corresponder el esfuerzo dedicado a este proyecto. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza, finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me acogió y preparó para un futuro competitivo formándome como hombre de bien.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, mis padres, esposa y a mi hijo.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a mi esposa por ser la fuente de apoyo continua en la que amparé todo mi esfuerzo y a mi hijo quien fue la fuente de inspiración que me llevó a esta feliz culminación de esta etapa educativa. A todos ellos gracias por haber depositado su entera confianza por cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia, capacidad y constancia.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

CERTIFICADO

A petición del interesado tengo a bien **CERTIFICAR** que;

El Sr. **ORTIZ CHULDE ALVARO ROBERTO** con número de cédula 171474520-3 realizó en este centro educativo, la investigación sobre **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES**, en septiembre del 2010, con el fin de obtener la Maestría en **GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO**.

El interesado puede hacer uso del presente documento como crea conveniente.

Atentamente;

Mcs. Rùben Torres

DIRECTOR

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORIA	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1.La gestión Educativa	5
2.1.1.Concepto	5
2.1.2.Importancia	11
2.1.3.Tipos de gestión	18
2.2.Liderazgo Educativo	20
2.2.1.Concepto	20
2.2.2.Tipos	22
2.2.3.Características de liderazgo	25
2.3.Diferencias entre directivo y líder	26
2.4.Los valores y la educación	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1.Participantes	32
3.2.Materiales e Instrumentos	34
3.3.Método y Procedimiento	36
4. RESULTADOS	37
4.1.Diagnóstico	37
4.1.1.Los instrumentos de gestión educativa.	37
4.1.1.1.El manual de organización	37

4.1.1.2.El código de ética	37
4.1.1.3.El plan estratégico	38
4.1.1.4.El plan operativo anual	38
4.1.1.5.El proyecto educativo institucional	38
4.1.1.6.Reglamento interno y otras regulaciones	39
4.1.2.La estructura organizativa de la unidad educativa.	40
4.1.2.1.Misión y visión	40
4.1.2.2.El organigrama	41
4.1.2.3.Funciones por áreas y departamentos	42
4.1.2.4.El clima escolar y convivencia con valores	42
4.1.2.5.Dimensión pedagógica curricular y valores	42
4.1.2.6.Dimensión organizativa operacional y valores	43
4.1.2.7.Dimensión administrativa y financiera y valores	43
4.1.2.8.Dimensión comunitaria y valores	44
4.1.3.Análisis FODA	45
4.1.3.1.Fortalezas y debilidades	45
4.1.3.2.Oportunidades y amenazas	46
4.1.3.3.Matriz FODA	46
4.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	48
4.2.1.De los directivos	48
4.2.2.De los profesores	57
4.2.3.De los estudiantes	60
4.2.4.De los padres de familia	62
4.2.5.De la entrevista a directivos	63
5. DISCUSIÓN	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	74
7. PROPUESTA DE MEJORA	76
8. BIBLIOGRAFÍA	84
9. APÉNDICES	86

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1: Diferencia entre dirección y liderazgo	29
Tabla 1: Directivos del Centro Educativo.	32
Tabla 2: Docentes del Centro Educativo.	32
Tabla 3: Personal administrativo y de servicios del Centro Educativo.	33
Tabla 4: Estudiantes del Centro Educativo.	33
Tabla 5: Padres de familia del Centro Educativo.	34
Organigrama	41
Matriz FODA 1	46
Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	48
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	49
Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	49
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	50
Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	50
Tabla 11: La administración y el liderazgo que el centro educativo promueve	51
Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	52
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	52
Tabla 14: Organismos que integran la institución	53
Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	54
Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	55
Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones	56
Tabla 18: Material de planificación educativa	57
Tabla 19: De los profesores	57
Tabla 20: De los estudiantes	60
Tabla 21: De los padres de familia	62
Matriz 2: De la entrevista a directivos	63
Matriz de problemáticas	66
Cuadro 2: Cuadro de actividades	76
Cronograma	80

RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue establecer la aplicación de la gestión, el liderazgo y los valores dentro del Centro Educativo “Jim Irwin” institución particular de educación básica ubicada en el sur de Quito en la zona urbana de la capital en la avenida Panamericana sur km. 10 1/2 en el sector de Caupicho durante el período lectivo 2011-2012 en procura de elevar la calidad educativa que oferta esta entidad a la comunidad local a la cual sirve.

Luego del análisis de la realidad institucional se pudo constatar como problema de investigación la inexistencia del Proyecto Educativo Institucional, lo que evidencia una falta de gestión dentro de la organización, ante tal circunstancia la propuesta de mejora tiene como finalidad la elaboración del citado documento, el cual contribuirá a la ejecución de acciones pedagógicas, curriculares, metodológicas que posibiliten alcanzar con éxito los objetivos planteados por el centro educativo al que hacemos referencia.

Ante la actual circunstancia y siendo parte de esta institución estamos abocados a enfrentar estos retos de mejora educativa interna basada en el desarrollo de una filosofía centrada en el cambio organizativo y personal de quienes la integramos, involucrando nuevas prácticas educativas que integren a todos los actores del Centro Educativo “Jim Irwin” a favor de su fortalecimiento y competitividad.

Para llevar a la práctica dicha propuesta se recurrió al uso de instrumentos como encuestas, entrevistas y la aplicación de la observación estructurada directa y como recurso metodológico utilizado fue la investigación de tipo exploratoria-descriptiva, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a nuestro conocimiento. En conclusión la propuesta ejecutada busca marcar el rumbo por el que debe dirigirse el Centro Educativo “Jim Irwin” en pos de que la institución se consolide como referente educativo en el sector.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión, el liderazgo y los valores son una necesidad fundamental para la administración efectiva y eficiente de los centros educativos. Estos atributos gerenciales deben evidenciarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en las políticas y estrategias de los directivos orientadas al manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, su relación con las comunidades, la toma de decisiones, en cumplimiento a las exigencias propuestas externamente por el Ministerio de Educación así como los requerimientos internos de docentes, estudiantes, padres de familia que forman parte de estas entidades educativas.

Tras la creación del Centro Educativo “Jim Irwin” ha existido de parte de directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia el deseo de instaurar la gestión, liderazgo y valores en pos de elevar la calidad educativa ofertada, más por factores como: la falta de concreción de un modelo pedagógico, desorganización estructural, inestabilidad laboral docente este anhelo se ha visto frustrado provocando el desprestigio institucional.

En la institución se han realizado varios proyectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores uno de ellos denominado “Reciprocidad entre individuos y organización” elaborado en el año 2003 el cual comprometía a los docentes la aplicación y práctica de actividades que promuevan innovación en su desempeño, así mismo el proyecto “Decálogo de máximas” elaborado en el año 2004 exigía a directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes ejercitar valores dentro y fuera de la institución, lastimosamente ambas iniciativas quedaron en desuso por lo incipiente de sus resultados.

La presente investigación contribuirá a tener un centro educativo con una administración efectiva y eficiente, donde las políticas y estrategias institucionales fortalezcan la innovación educativa mejorando su desempeño y sitúen a la entidad en un lugar privilegiado, tal contribución devendrá en un aporte a la sociedad al formar individuos capaces de enfrentar y resolver situaciones complejas de manera competente, particularmente me permitirá

fortalecer mi liderazgo en la toma de decisiones en situaciones inciertas reduciendo así las dificultades que se presenten en la entidad.

La investigación tuvo lugar partir de la aplicación de encuestas y entrevistas las que estaban dirigidas a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y/o representantes y el objetivo de las mismas tuvo como fin recabar información por medio de los cuestionarios repartidos entre las personas beneficiarias, así como también de la observación de las mismas; las encuestas y entrevistas se las utilizó para obtener datos fiables sobre actitudes, opiniones y comportamientos de los individuos objetos de estudio, con respecto a la implementación de la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo “Jim Irwin” y el impacto que tendrá en cada uno de los miembros de la comunidad educativa; el interés por mejorar el desempeño de directivos, docentes, estudiantes y la organización en sí misma, fue la principal fuente de motivación para llevar a cabo el presente proyecto en beneficio de la calidad educativa que se imparte en esta entidad. Es importante resaltar la apertura de parte de las autoridades para obtener información, quienes con su actitud demostraron interés y asumieron la conveniencia de la presente investigación para la institución.

Los objetivos de la investigación son: diagnosticar la necesidad de formación de líderes y la capacidad de gestión integrado a los valores personales e institucionales que permitan elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo “Jim Irwin”. Determinar los roles de gestión de parte de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución en mención, encaminar la ejecución de proyectos valederos aplicables y ejecutables en la organización que beneficie de manera directa a todos los involucrados y que posibiliten el mejoramiento de la propuesta educativa así mismo elaborar un Proyecto Educativo Institucional que delimite propósitos y metas tendientes a lograr la implementación de la gestión en el Centro Educativo.

Valga lo anteriormente citado y expuesto para hacer una invitación a la lectura de este proyecto a directivos, docentes, representantes e investigadores con el espíritu de que la comprensión y reflexión sobre la gestión, liderazgo y valores

constituyen una excelente oportunidad para servir como punto de partida para posteriores estudios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión educativa

2.1.1. Concepto

La gestión educativa “(...) se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana” (Botero, 2007: 8). De acuerdo a la definición propuesta por Botero, existen tres elementos determinantes en la gestión educativa, estos son: las personas, organizaciones y un conjunto de servicios.

Respecto a las personas, considero se constituyen en la piedra angular sobre el cual descansa la gestión educativa, no solamente como actor, sino también como beneficiario directo.

En relación a las organizaciones, pienso que estas surgen como iniciativa del hombre, con el afán de entregar productos o servicios de gran calidad, los cuales requieren gestionarlos de forma técnica.

El conjunto de servicios, al que hace referencia Botero, corresponde a las acciones ejecutadas por las personas al interior de las organizaciones, las cuales se plasman en resultados que buscan alcanzar una meta u objetivo.

Luego, la gestión educativa solo es posible mediante la intervención de las personas quienes al interior de una organización aportan con un conjunto de servicios, cuyo único fin es lograr las metas y objetivos que fortalezcan la calidad educativa.

Concuerdo con Botero cuando asocia la gestión con la labor humana, porque es el generador de ideas y propuestas necesarias para mejorar y transformar una realidad, en el caso que nos ocupa – la educación.

A la gestión también se la puede definir como el “(...) *el conjunto de acciones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas*” (Cansino, 2001: 55), esto implica realizar un conjunto de trámites para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Cansino, en su conceptualización de gestión, resalta los siguientes elementos: conjunto de acciones, motivación y coordinación de personas, metas individuales y colectivas.

El análisis de los elementos intrínsecos en la definición de Cansino, permite reconocer al ser humano como actor primordial de los procesos de cambio, de gestión, de innovación.

Pero su enfoque adquiere consistencia cuando propone que un conjunto de acciones pueden motivar a las personas a lograr metas individuales y colectivas. Una motivación que puede ser entendida como el máximo despliegue de los esfuerzos de las personas orientados al logro de un fin.

Las metas individuales y colectivas, a las que hace referencia Cansino, considero son las que constituyen un reto en el hombre, siempre dispuesto a incursionar en nuevas alternativas.

Sobre la definición de gestión, soy del criterio, que Botero y Cansino son coincidentes cuando incorporan factores similares como: personas, conjunto de servicios, organización; sin embargo, el último actor citado lo complementa de mejor forma cuando incluye “metas”, pues no tiene sentido la suma de esfuerzos y recursos sino existe de por medio un logro.

La educación, según sus raíces latinas, proviene de educere “hacer salir” y educare “criar”, “alimentar” “producir” (Bernabeu, 2005: 21); conocido como un proceso multidireccional a través el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.

Bernabeu, partiendo de las raíces latinas de la educación, distingue dos momentos de uno solo, el primero se vincula con promover en las personas la necesidad de hacer salir algo (de su interior) y el segundo podría ser entendido como la generación de nuevos elementos (producir).

Entonces la educación puede ser entendida como un proceso, a través del cual se transmiten conocimientos, valores, hábitos, otros; que de acuerdo a las buenas costumbres, son necesarias para vivir en armonía

En materia de gestión educativa, la UNESCO como organismo rector de la educación mundial ha trazado una serie de directrices, que han venido tomando auge en el milenio que comienza, todas ellas se orientadas al logro de objetivos y metas que promueven el bienestar de la población.

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Carballo, 2005; 37).

Según Carballo, el verdadero valor de la gestión educativa radica en:

- **Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones;** argumento valedero propuesto por el autor en materia de gestión educativa, porque el perfil integral incorpora todos los elementos sistémicos de la realidad educativa que se intenta mejorarla.
- **Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos;** en este apartado, la definición de los objetivos institucionales, su socialización y resultados

son la verdadera brújula que guiará los esfuerzos y recursos aportados por las personas.

Las propuestas de acción o estrategias, a las que se refiere Carballo, considero son importantes en la gestión educativa, porque de ellas deriva alcanzar los objetivos institucionales; su ausencia desarticularía los esfuerzos.

Y son justamente el cumplimiento de objetivos y acciones necesarios para alcanzarlos, los que regulan la administración de recursos, porque se deberán utilizarlos únicamente cuando aporten al logro de los objetivos.

- **Definir acciones para extraer ventajas a futuro;** concuerdo con Carballo que uno de los valores más importantes de la gestión educativa radica en la construcción de acciones presentes, las mismas que proporcionarán ventajas importantes a futuro.

Solo la planificación oportuna, su implementación y evaluación, ayudará a construir el futuro deseado y marcar una diferencia positiva con los más cercanos competidores.

- **Comprometer a todos los actores institucionales;** es otro de los valores de la gestión educativa acertadamente propuesto por Carballo, ya que solo con el compromiso y participación decidida de los actores institucionales es factible alcanzar los objetivos propuesto.
Pero también es una de las tareas más difíciles de lograrlas, no siempre los actores institucionales están dispuestos en asumir nuevas responsabilidades porque estas implican un cambio de paradigmas y muy pocos están dispuesto en asumir nuevos retos.
- **Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece;** considero es uno de los componentes más sensibles de la gestión educativa porque

requiere un análisis profundo de una realidad que muy pocos desean cambiar.

Determinar los componentes, las características, los resultados esperados incorporar calidad con innovación en una realidad educativa debilitada, constituye un gran reto que más temprano que tarde se debe asumir.

Para gestionar la educación, según Carballo, se debe:

- **Planificar**; punto de vista acertado del autor porque en materia de gestión educativa se debe planificar la necesidad de personal, recursos económicos, tecnología, infraestructura, otros, con lo cual se apuntala el logro de objetivos y metas propuestas.

Pero la necesidad de planificar también implica la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en la sala de clases. Ello implica tomar decisiones previas a la práctica sobre **qué** es lo que se aprenderá, **para qué** se hará y **cómo** se puede lograr de la mejor manera.

- **Controlar**, proceso determinante que sirve para guiar la gestión educativa institucional hacia los objetivos trazados y los instrumentos necesarios para evaluar su avance y logro.
- **Definir objetivos**; en este punto, pienso que la gestión educativa no tendría sentido sin la necesidad de lograr objetivos, los cuales deben ser posibles de alcanzar, medibles, inspiradores, realizables.

Los objetivos, por ejemplo, son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir los contenidos, durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje; se constituyen en la guía para determinar qué enseñanza y cómo enseñarlo.

- **Tomar decisiones para solucionar problemas;** decisiones que solo serán factibles de tomarlas acertadamente, si se dispone de la información actualizada y oportuna sobre los problemas que se buscan solucionar.
- **Generar comunicación efectiva;** para que los colaboradores estén bien informados y a su vez puedan expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos, necesidades, preferencias y hasta opiniones de una forma clara, directa y honesta.
- **Capacitar al personal;** considero sin duda alguna, que en la gestión educativa, la capacitación es una herramienta fundamental para la capacitación del talento humano que se la debe planificar y organizar para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el fin de promover el proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en la gestión educativa, aquí descansa su importancia.

Según Carballo, los elementos antes citados, conllevan a organizar el tiempo y esfuerzo de quienes efectúan gestión educativa, dosificando la direccionalidad del hacer cotidiano y el programado, donde una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo para cubrir las siguientes dimensiones:

1) Organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal

- El uso del tiempo y de los espacios

2) Administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) Pedagógica – didáctica:

- 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

4) Comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión educativa consiste en lograr “(...) *educación de calidad para todos (...)*” (Sander, 2005, 4). En el campo educativo es común que se destinen muchos esfuerzos a las actividades propias del proceso enseñanza aprendizaje, pero prestan muy poca atención a la gestión de los resultados de esa actividad.

La importancia de la gestión educativa descansa en su poder de implementar indicadores reales, medibles y alcanzables en siete áreas de acción, (Rodríguez, 2008,34) los cuales permiten medir el buen desempeño y el éxito de los procesos en toda entidad educativa; así:

I. ACADÉMICOS.

Estos indicadores, conforme plantea el autor, buscan medir los resultados alcanzados en el proceso enseñanza aprendizaje, para ello utiliza fórmulas matemáticas elementales que permiten observar su evolución en la línea del tiempo. Como ejemplos, entre otros, se plantea los siguientes:

1. Promedio de Notas por: Alumno, Aula, Ciclo/Año, Global Ciclos/años, Carrera, y nota promedio global de la entidad

El promedio de notas por alumno se la obtiene al tabular los aportes de trabajos, deberes, lecciones y evaluaciones, corresponden a las notas trimestrales que se hace constar en la libreta de calificaciones.

Para medir el promedio de notas por aula, año, años y carrera, se toma la media aritmética de notas de todos los alumnos; estos resultados no solo permiten conocer la jerarquía de la institución sino también construir información histórica con la cual se toma decisiones para su mejoría.

2. Número de veces, en que se actualiza el Plan de estudios, en un año

El plan de estudio recoge las directrices a seguir en el campo educativo, sin embargo, su actualización durante el desarrollo del año lectivo, demuestra el interés de la institución en ajustarlo conforme a la cambiante realidad educativa.

La falta de revisión de los planes de estudios, puede ser sinónimo del estancamiento de la institución y puede reflejar su falta de interés en lograr calidad educativa.

El porcentaje de repitentes en las instituciones educativas se logra medir mediante la comparación del total de alumnos versus la cantidad de alumnos que reprueban el año escolar.

Considero que este indicador es importante porque su análisis profundo ayuda a la institución a determinar las causas que lo motivan, pudiendo ser originada por la falta de metodología del docente, compromiso del estudiante, o falta de apoyo y control por parte de la familia.

II. LOGÍSTICA PARA LA FORMACIÓN

Como logística de la formación comprendo que es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización formativa en los actores de una institución educativa, lo cual es muy importante medir por su relevancia en el proceso de formación de los alumnos y docentes.

El autor nos comparte varios indicadores que se enmarcan dentro de la logística de formación, a continuación se abordan unos pocos como referencia:

1. Material Didáctico: Número de libros comprados, maquetas

Medir la evolución del número de libros comprados o maquetas adquiridas para facilitar el proceso de formación de alumnos y docentes, permite conocer el grado de actualización y compromiso de la institución en el cumplimiento de su misión educativa.

2. Creación de textos de la Entidad Educativa: Textos, Manuales, Videos, CD

Este indicador ayuda a medir el nivel de producción de textos, manuales, videos, otros, por parte de la institución educativa; no solo ser consumista de producción ya existente, sino también creadores de instrumentos de formación.

3. Número de PC conectadas a Internet.

Considero que las instituciones educativas deben ser pioneras en el uso de tecnología porque facilita el proceso de formación educativa, medir el número de computadoras existentes en una institución y su enlace a internet, ayudará a conocer el compromiso educativo en la logística de formación.

III. TECNOLOGÍA

El campo educativo está firmemente vinculado con la tecnología porque incorpora procesos asociados a manejos de espacios web, e-mail, admisiones on line, otros; por ello considero importante aplicar indicadores tecnológicos para conocer el nivel de aprovechamiento por parte de alumnos, docente y sociedad. En esta sección, el autor nos comparte varios indicadores, a manera de ejemplos, se aborda los siguientes:

1. Alumnos con e-mail

Este indicador se lo obtiene dividiendo el total de alumnos existentes en la institución educativa para el número de aquellos que disponen de correo electrónico.

Es común observar como en la actualidad, alumnos y docentes interactúan a través de correos electrónicos, chat, videoconferencias y redes sociales, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

2. Espacio Web gratis disponible

Que una institución cuente con una página web expresa su grado de compromiso con la tecnología a la vez que facilita a docentes, alumnos y padres de familia, conocer la planificación institucional, eventos próximos, comunicaciones, requerimientos, otros.

3. Certificados de notas

Medir las facilidades administrativas on line que ofrecen las instituciones educativas, permite salvar distancias de tiempo y espacio entre docentes y padres de familia, por ejemplo en la obtención de certificados de notas.

IV. INFRAESTRUCTURA:

En materia de infraestructura, el autor sugiere la aplicación de indicadores prácticos relacionados al número de aulas, laboratorios, baños, otros; con que cuenta la institución educativa, esto permite evaluar su situación pasada, presente y proyectar su futuro. Revisemos unos de ello a manera de ejemplo.

1. Laboratorios de cómputo.

Consiste en medir la existencia del número de laboratorios para las prácticas estudiantiles, su capacidad instalada, su cobertura en función de la demanda, siendo un referente de la infraestructura en la institución educativa.

2. Aulas

Medir el número de aulas existentes y la población estudiantil existente en cada una de ellas, permite evaluar la capacidad instalada en la institución, muy pocas aulas y gran cantidad de alumnos, implica una sobrepoblación que no ayuda en la formación y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje.

3. Baños disponibles

La cantidad de baños disponibles debe ser coherente con la población de alumnos existentes, no solamente para atender las necesidades biológicas básicas, sino también por aspectos de salubridad e higiene.

V. BIENESTAR ESTUDIANTIL

Los indicadores propuestos por el autor en el área de bienestar estudiantil, se relacionan, entre otros, con el número de alumnos becados, atenciones médicas y eventos de confraternidad.

1. Becados.

A través de este indicador se evalúa el número de estudiantes becados por la institución educativa por los resultados académicos alcanzados, el cumplimiento de la normativa establecida por la entidad rectora y el nivel de conocimiento logrados.

2. Atenciones médicas.

Medir el bienestar estudiantil a través del número de atenciones médicas proporcionadas por la institución, expresa el grado de compromiso por la salud de los alumnos, una población sana tendrá un mejor rendimiento que una enferma

3. Eventos sociales de Confraternidad.

Los eventos sociales de confraternidad que realiza una institución educativa será un referente de su integración social, programas como el día del novato, 14 de febrero, navidad, otros, fortalecen los lazos entre docentes, alumnos y padres de familia.

VI. PROYECCIÓN SOCIAL

Los indicadores propuesto por el autor, en lo relacionado a proyección social, se relacionan con los eventos externos, auspicios otorgados a otras entidades y a los libros publicados por parte de la institución educativa, así:

1. Eventos externos.

Este indicador evalúa la cantidad de eventos externos realizados por la institución educativa, puede ser en materia de seguridad vial, forestación, alfabetización, salud, otras; a través de los cuales no solo se promociona la institución en el contexto social, sino también aporta en el desarrollo de la sociedad.

2. Auspicios otorgados a entidades.

El número de auspicios otorgados por la institución educativa a otras entidades, evalúa su compromiso con los programas desarrollados por diferentes entidades en beneficio de la sociedad en general; esto incide en su proyección social.

3. Libros publicados.

La proyección social de una institución educativa también es posible medirla en función del número de libros publicados para provecho de la comunidad educativa y sociedad en general. Al dividir el número de libros publicados por espacio de tiempo entre una y otra edición, determina la frecuencia de producción.

VII. FINANCIEROS

Los indicadores financieros son muy determinantes en la gestión educativa porque todos los planes serán susceptibles de ejecutarlos en función de la disponibilidad de los recursos económicos. En esta parte, el autor propone dos indicadores económicos relacionados al punto de equilibrio y al activo /pasivo, los cuales considero muy importantes.

1. Punto de equilibrio

Este indicador evalúa el punto donde los ingresos son iguales a los egresos, un punto donde no hay pérdidas ni ganancias, su conocimiento permite a la institución, por ejemplo, conocer el mínimo de alumnos requeridos para no incurrir en pérdidas económicas.

2. Activo / Pasivo.

A través de este indicador se evalúa el activo con que cuenta la institución educativa, es decir los bienes disponibles; mientras que el pasivo expresa las obligaciones adquiridas, como créditos, deudas contraídas, otros. Lo ideal es que los activos tengan un gran predominio sobre los pasivos.

2.1.3. Tipos de Gestión Educativa

Los tipos de gestión educativa están vinculados con la “(...) gestión tecnológica, social, de proyectos, del conocimiento, ambiente, estratégica, administrativa, gerencial, financiera y pública” (Díaz, 2008: 5). Si se revisa el alcance de cada uno de elementos citados, se tiene lo siguiente:

- **Gestión Tecnológica:** proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento:** concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** involucra la gestión mediante la planificación estratégica, entendida como un mapa de ruta por el cual ha de transitar la organización
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de hacer gestión educativa ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Con el transcurso de los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de servicios (actividades especializadas), dentro de las instituciones educativas.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** entendida como el proceso administrado ejercido por el Estado para atender las necesidades de la ciudadanía en materia educativa.

- **Gestión educativa:** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Si bien el autor discrimina los elementos que conforman los tipos de gestión educativa en tecnológica, social, de proyectos, del conocimiento, ambiente, estratégica, administrativa, gerencial, financiera y pública; considero que forman parte de un todo, los cuales aportan en el mejoramiento de la calidad de la educación. La ausencia de uno de ellos afectaría su espíritu sistémico; por ejemplo, es imposible concebir una gestión educativa con ausencia de la tecnología porque el mundo actual gira en torno a internet, equipos electrónicos, pantallas digitales didácticas, proyectores, otros.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

El Diccionario de la Lengua Española (1986), define al liderazgo como “(...) *la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*”, el mismo que calza en la colectividad de los actores de la gestión educativa.

De acuerdo al concepto vertido en el Diccionario de la Lengua Española, el liderazgo está asociado con la dirección de una colectividad; como ejemplo podemos citar la conducción de una empresa a través de su representante general; la de un equipo de docentes de una institución educativa dirigidos por su Director; la conducción de un partido político por su principal personero, otros.

“Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia

enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.”(Salazar; 2006, 9)

El “perfeccionamiento del ser humano”, considero una piedra angular del liderazgo, porque solo una persona con elevado nivel de perfeccionamiento puede colocarse en el “servicio de logro”. Pero el logro se origina cuando se tiene claro la razón de ser (“misión”) de la organización a quien se ofrece los servicios, los “objetivos” comprometidos y el escenario ideal que se busca alcanzar en el futuro “visión”. Lo antes descrito me permite concluir que el concepto de liderazgo vertido por Landolfi tiene mucha consistencia por integrar al ser humano con una de sus obras: la organización

“El liderazgo se presenta, entonces, con una mezcla de planos y ángulos, que impiden una reflexión seria, sobre todo cuando se sustancializa, en lugar de inscribirlo en el marco de los centros como organizaciones y en el contexto de mejora. Un modo para situar contextual/históricamente las distintas visiones del liderazgo, al tiempo que para comprenderlo como algo multidimensional, es el cruce entre, por una parte, los modos de concebir el cambio educativo y las reformas, por otro, los distintos enfoques sobre las organizaciones escolares, congruentes con los modos de pensar la enseñanza. Unido a ellos, en tercer lugar, las distintas concepciones de la profesionalidad docente y el ejercicio de la enseñanza, si es que ya no vienen dadas por los anteriores ángulos.”(Bolívar; 1997, 25).

Al hablar de proceso, hace referencia al conjunto de actividades secuencialmente ordenadas que transforman las entradas en salidas con un valor agregado para el cliente. Por ejemplo el proceso educativo, donde las entradas son las necesidades de formar a las personas, para ello se efectúan varias actividades y tareas, para obtener como salidas, personas bien formadas y útiles a la sociedad.

Luego el líder dirige a los miembros de un equipo e influye en ellos, con ello logra alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización.

2.2.2. Tipos

“El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional.”(Bolman y Deal 1994; 12)

- **Líder carismático:** lo califica así, al líder que consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad.
- **Líderes de inteligencia superior:** LeVicki considera que este tipo de líder dispone de una inteligencia superior y admira la inteligencia de otras personas.
- **Líder autocrático:** lo califica así a la persona especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Tiene problemas de adaptación a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones.
- **Líder pastor:** cuando es muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas.
- **General en jefe o general del ejército:** según el autor, son aquellos que llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de

prepararse para la guerra. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones.

- **Líderes de la realeza:** su principal característica consiste en que tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva.
- **Líder natural:** su particularidad es que su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Una de sus debilidades, según el autor, es que tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Es considerado el líder más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

“El liderazgo se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad de este tipo de centros. El ejercicio del liderazgo se centra: (a) como un liderazgo instructivo capaz de apoyar a los profesores en los recursos metodológicos de una enseñanza efectiva, al tiempo que centrar las tareas en el curriculum, supervisarlas y dinamizar el trabajo conjunto del profesorado. Este liderazgo instructivo debía tener una fuerte preparación pedagógica para poder ejercer de mediador entre lo que la investigación didáctica ha mostrado como eficaz y su aplicación en el aula por el profesorado.” (Bolman y Deal 1994; 45)

La historia de la humanidad está inundada de distintos tipos de líderes, los cuales han aportado en el desarrollo de la sociedad, sus contribuciones son heterogéneas como las mismas necesidades del hombre.

Warren Bennis, en su libro "Leaders: The Strategies for Taking Charge", comparte cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan

efectividad, estas son: atención mediante visión, sentido mediante comunicación, confianza mediante posicionamiento y la utilidad de uno mismo; analicemos y confrontemos estos elementos.

- 1) **Atención mediante visión**—Según Warren, un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple. Considero muy acertada esta definición, no hay nada más atractivo para un equipo de trabajo, que el concentrar sus esfuerzos en un escenario ideal futuro inspirador, entendido de forma clara y sencilla.
- 2) **Sentido mediante comunicación** - Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa. Indiscutiblemente, una estrategia para lograr efectividad en las metas y objetivos, requiere de una comunicación clara y concisa, libre de ambigüedades, comprensible.

Nótese que en el numeral 1 y 2, la visión es considerada como la brújula que guía las estrategias de efectividad, hacia ella se orientan la motivación en los equipos de trabajo y la aplicación de la comunicación

- 3) **Confianza mediante posicionamiento**—Otra estrategia compartida por el autor, resalta la importancia de un líder en transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones. El factor confianza en los equipos de trabajo, estriba en las acciones, el ejemplo, la consistencia de sus aportes.
- 4) **La utilidad de uno mismo**—Finalmente, se establece que para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo. Factor determinante en la estrategia para lograr la efectividad, porque solo conociéndonos, las personas sabemos de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El liderazgo efectivo conlleva la aplicación de las cuatro estrategias formuladas por Warren Bennis, a través de las cuales se puede lograr efectividad en la gestión educativa.

Si la atención mediante visión, sentido mediante comunicación, confianza mediante posicionamiento y la utilidad de uno mismo, constituyen estrategias para el logro de la efectividad, su conocimiento ayuda no solo a entender sino también a implementarla.

2.2.3. Características del liderazgo

Existen aspectos fundamentales que caracterizan al liderazgo deseable de la actualidad, ya que "todo ser humano ha nacido para ser un auténtico líder de su vida, logrando equilibrio en su existencia" (Mercader, 1999); estas características son:

- **La asunción de compromiso:** A través del cual el líder debe comprometerse con sus seguidores, debe fortalecerlos, de manera de generar confianza y credibilidad. Lo cual es cierto, porque si no hay compromiso en el dirigente, las personas que conforman la organización independientemente de su naturaleza o función no hay eficiencia ni asertividad, nadie se compromete en el logro de lo objetivos.
- **Flexibilidad:** Esta característica del liderazgo implica el poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo se debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados.
- **Credibilidad:** Comprendida como la fé y la confianza, elementos necesarios para la sana convivencia en la humanidad. La credibilidad ofrece oportunidades: de conocernos a nosotros mismos; de reafirmar la confianza en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir entre muchas otras.

- **Capacidad comunicativa:** Capacidad del líder para efectuar una comunicación directa, que sea capaz de escuchar con respeto a los demás, sin colocarse a la defensiva.
- **Responsabilidad:** Consiste en estar presente cuando se lo requiera. Un líder debe tener la responsabilidad como norte, él debe estar consciente de la obligación, el compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores. Siempre debe tener una actuación correcta. Apegada a la norma y a lo que el mismo ha establecido. Característica cierta porque en la organización, el líder es responsable de todo lo que ocurra alrededor de sus liderados en el entorno y el contexto de la organización.
- **Lealtad:** Conforme a lo que nos comparte el autor, la lealtad está relacionada con el compromiso, fidelidad, verdad; es una característica fundamental en el líder, atinente a la calidad humana. Definición acertada porque un buen líder no puede concebirse bajo la deslealtad.

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder

“El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.” (Sylvia Schmelkes; 2004; 49).

Un directivo administra recursos, no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana, lo que provoca el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más creyendo que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada.

Según Fuentes, la forma de efectuar su trabajo, caracteriza al Directivo, así:

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

A diferencia del directivo, el líder define nuevos objetivos, revisa y recicla los antiguos o emprende nuevas líneas de actuación, se actúa como tal:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la

necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Diferencias entre dirección y liderazgo.

Cuadro N^o, 1: Diferencias entre dirección y liderazgo

Dirección	Liderazgo
Dirigir es gestionar la complejidad. Sin una buena dirección las empresas tienden a anarquizarse hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia para lograr los objetivos económicos.	Liderazgo va más relacionado con gestionar el cambio. Se ha vuelto importante porque el mundo en el que vivimos cada día es más competitivo y volátil. Mientras más cambio haya más liderazgo hará falta.
Las actividades de la dirección son planificar y presupuestar, señalando como se va a llegar a las metas y que recursos necesitamos para lograrlas.	Un líder tiene que empezar por fijar un rumbo, desarrollando la visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzarla.
La dirección desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan mediante la organización y la selección del personal.	La actividad del liderazgo es alinear a la gente, lo cual significa comunicar el nuevo rumbo y hacer que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.
La dirección asegura el cumplimiento del plan controlando, resolviendo problemas, identificando desviaciones y reorganizando para decidir acciones ante los problemas.	En el liderazgo hay que inspirar a la gente para que se sobrepongan ante las posibles adversidades que se les presenten para lograr la visión.

Fuente: PBP Consultores, 2007,

2.4. Los Valores y la Educación

“La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” (Vásquez, 1999, p. 3). Desde el enfoque socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Considero que los valores ayudan a formular metas y propósitos, personales o colectivos; reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores responden a necesidades humanas y representan ideales, sueños, aspiraciones, independiente de las circunstancias. Para ilustrar lo expresado, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor.

Existe una estrecha relación entre valores, actitudes y conductas, así, la actitud es la predisposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

“Valor” proviene del latín *valere*, verbo que se define como estar sano y fuerte. Los valores siempre se manejan en dos extremos, uno positivo y otro negativo (desvalor, contravalor); según el grado de indiferencia del sujeto, su atracción o aversión; por ejemplo, el bien y el mal, honestidad y deshonestidad, pudor e impudicia.

Los valores educativos son el núcleo de la Axiología educativa, por lo tanto, la escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que fomente en el alumno el deseo e interés de construir los suyos.

La educación, del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* "formar, instruir", es el *“proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar”* (Carr, 2005: 17); comprende un

proceso de socialización de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

Según Benjamín Bloom, psicólogo de la educación de la Universidad de Chicago, la Taxonomía de objetivos de la educación, los objetivos y habilidades que los educadores pueden proponer a sus estudiantes y comprenden los dominios cognitivo, afectivo y psicomotor. Por lo que los objetivos que persigue la educación son:

- Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.
- Favorecer el proceso de maduración de los niños en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
- Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- Desarrollar la creatividad del individuo.
- Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.
- Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La población seleccionada pertenece al nivel de educación básica de la sección matutina del Centro Educativo “Jim Irwin” de la ciudad de Quito, la que está compuesta por un total de 220 estudiantes y 30 docentes de los cuales fueron considerados como muestra 6 directivos, 20 estudiantes, 20 docentes y 15 padres de familia y/o representantes, así como el personal administrativo y de servicio.

Tabla 1

Directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” clasificados por edad y sexo.

N°	Cargo	Sexo	Edad
1	Director	masculino	Más de 40 años.
5	Jefes de área	femenino	31–35 años.

Fuente: datos recopilados de Secretaría.

Son 6 directivos que pertenecen al Centro Educativo “Jim Irwin” que representan al 100%, de los cuales 1 corresponde al sexo masculino que representa el 17% con más de 40 años de edad y 5 corresponden al sexo femenino que representan el 83%, con edades comprendidas entre los 31-35 años.

Tabla 2

Docentes del Centro Educativo “Jim Irwin” clasificados por edad y sexo.

N°	Cargo	Sexo	Edad
10	Docentes	masculino	31-35 años.
10	Docentes	femenino	26-30 años.

Fuente: datos recopilados de Secretaría.

Son 20 docentes que pertenecen al Centro Educativo “Jim Irwin” que representan el 100%, de los cuales 10 corresponden al sexo masculino que representan el 50% con edades comprendidas entre 31-35 años y 10 corresponden al sexo femenino que representan el otro 50%, con edades comprendidas entre 26-30 años.

Tabla 3

Personal Administrativo y de Servicios del Centro Educativo “Jim Irwin” clasificados por edad y sexo.

N°	Cargo	Sexo	Edad
1	Secretaria	femenino	31-35 años.
1	Encargada de limpieza	femenino	36-40 años.

Fuente: datos recopilados de Secretaría.

Son 2 personas que pertenecen al personal administrativo y de servicios del Centro Educativo “Jim Irwin” que representan el 100%, las cuales corresponden al sexo femenino y cada una representa el 50%, con edades comprendidas entre 31-35 años la primera de ellas y la segunda entre 36-40 años de edad.

Tabla 4

Estudiantes del Centro Educativo “Jim Irwin” clasificados por edad y sexo.

N°	Cargo	Sexo	Edad
15	estudiantes 7mo año	femenino	11-12 años.
5	estudiantes 7mo año	masculino	11-12 años.

Fuente: datos recopilados de Secretaría.

Son 20 estudiantes que pertenecen al séptimo año de la sección básica del Centro Educativo “Jim Irwin” que representan el 100%, de los cuales 15 corresponden al sexo femenino que representan el 75% y 5 corresponden al sexo masculino que representan el 25%, los cuales tienen edades comprendidas entre 11-12 años.

Tabla 5

Padres de Familia del Centro Educativo “Jim Irwin” clasificados por edad y sexo.

Nº	Cargo	Sexo	Edad
10	representantes	femenino	31-35 años.
5	representantes	masculino	36-40 años.

Fuentes: datos recopilados de Secretaría.

Son 15 padres de familia o representantes que pertenecen a la comunidad educativa del Centro Educativo “Jim Irwin” que representan el 100%, de los cuales 10 corresponden al sexo femenino que representan el 67%, con edades comprendidas entre 31-35 años y 5 corresponden al sexo masculino que representan el 33%, con edades comprendidas entre 36-40 años.

3.2 Materiales e Instrumentos.

Previa a la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos se explicó a las autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y/o representantes el carácter confidencial que tendrán los mismos, así también se les expresó un profundo agradecimiento por la colaboración de cada uno de ellos.

La presente propuesta tiene como finalidad la elaboración de estrategias de información, comunicación y actuación para fomentar en los docentes actitudes que encaminen su actuar en pos de de inculcar el liderazgo y los valores en los

estudiantes por medio de una gestión que promueva apertura, aceptación y ruptura de esquemas estereotipados.

La aplicación de la encuesta estuvo dirigida a los directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y/o representantes y el objetivo de la misma fue recabar información por medio de los cuestionarios repartidos entre las personas beneficiarias, dicha encuesta estuvo estructurada con un cuestionario, el cual contaba con preguntas abierta y también cerradas las que permitieron obtener datos fiables sobre actitudes, opiniones y comportamientos de los individuos objeto de estudio, con respecto a la implementación de la gestión, el liderazgo y los valores en el Centro Educativo “Jim Irwin” y el impacto que tuvo en cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Del mismo modo la aplicación de la entrevista que tuvo el carácter de estructurada ya que contaba con un conjunto estándar de preguntas que fueron preparadas de antemano y que se plantearon de forma oral y en persona, permitieron la interacción directa con cada uno de los participantes elegidos de la comunidad educativa, el objetivo de ésta técnica fue observar los comportamientos verbales y no verbales de los entrevistados, por medio de cuestionarios escritos y orales que permitieron obtener resultados que pudieron probarse, seguirse, esclarecerse para así conseguir respuestas específicas exactas que sirvieron de gran beneficio para esta investigación.

La observación fue otra técnica utilizada en este proyecto de investigación cuyo objetivo fue observar directamente, auditivamente y visualmente los acontecimientos que se sucedían dentro y fuera del centro educativo y para realizar descripciones detalladas de sucesos, personas, acciones y escenarios que aportaron con informes directos y presenciales de la acción cotidiana de los miembros de esta comunidad educativa.

Así mismo la observación de fuentes secundarias como los documentos escritos e impresos de la planificación educativa con los que cuenta la institución el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual,

permitieron recabar información descriptiva de programas y datos estadísticos institucionales que proporcionaron las bases sobre las cuales se aplicó nuestro proyecto de implementación de la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo en cuestión.

3.3 Método y procedimiento.

Dadas las características del entorno donde se desarrolló el proyecto es preciso realizar una investigación de tipo exploratoria descriptiva, pues esta nos permitió incursionar, conocer y familiarizarnos con el tema sobre la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo mediante la recolección de datos realizados por medio encuestas, entrevistas y observaciones los mismos que nos permitieron adquirir el suficiente conocimiento sobre este proyecto para determinar los factores más relevantes y así encarar un análisis de todos los datos obtenidos de donde surjan conclusiones y recomendaciones, así mismo es descriptiva ya que se trató de la situación actual y pasada del centro educativo donde se describe la realización, las actitudes, los comportamientos y características de la comunidad educativa participante en esta investigación a través de la descripción exacta de todas las actividades antes mencionadas de manera cuidadosa, para posterior a esto analizar la información minuciosamente a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a nuestro conocimiento.

4. RESULTADOS.

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de la organización.

Luego de analizado este documento se constató que en sus apartados cuenta con acciones que muestran la gestión en sus propósitos de orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo, además de ofrecer información relativa a los antecedentes de la institución, base legal, misión, visión, atribuciones, organigramas y un glosario de términos técnico-administrativos para facilitar su comprensión, en cuanto al liderazgo delimita las responsabilidades, evita duplicidades de actividades e identifica omisiones de las mismas, además sirve como instrumento de evaluación y seguimiento de los objetivos del centro educativo; en lo referente a los valores este manual está dirigido al nuevo personal de ingreso como medio de integración, orientación y solidaridad para facilitarles su incorporación a las distintas funciones operacionales a las que fueren asignados.

4.1.1.2. El código de ética.

El documento que maneja el centro educativo regula los comportamientos de los integrantes dentro de la institución, pues se considera como una normativa interna a cumplir con el carácter de obligatorio y es aquí donde se denota la gestión del mismo en beneficio personal y del centro educativo, ya que su aporte está relacionado con la formación humanística de todos sus miembros a quienes exige actuar de forma íntegra y profesional; el liderazgo en cambio está vinculado en que este código de ética garantiza mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la institución, respecto de los valores sus apartados tienen sustento en el respeto, la consideración y la no discriminación entre compañeros.

4.1.1.3. El Plan Estratégico.

Luego de la revisión del documento en cuestión se evidencia en el mismo los lineamientos de actuación en los ámbitos científico-académicos y de desempeño laboral que sirven de base para la gestión eficaz y eficiente del centro educativo por medio de acciones específicas en tiempos determinados, del mismo modo el documento aporta a los líderes en la toma de decisiones y acciones a seguir a mediano y largo plazo con el fin de lograr una competitividad institucional, en relación a los valores estos se basan en la colaboración mutua de todos los actores de la entidad como son: directivos, docentes, personal administrativo y de servicio a fin de establecer una comunión entre todos ellos.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual.

Este documento es inexistente en el centro educativo y su ausencia presenta un gran inconveniente debido a que no se pueden priorizar iniciativas para la consecución de los objetivos y metas institucionales, por consiguiente hay falencias en la gestión, el liderazgo y los valores, ya que al no contar con un Plan Operativo Anual los directivos no pueden establecer las directrices a seguir por parte de los integrantes de la institución, en tal virtud no se pueden seguir las acciones correctivas para juzgar la eficacia de los objetivos propuestos.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional.

Esta fuente secundaria de información es también inexistente en el centro educativo lo que pone de manifiesto una inconsistencia respecto a la gestión de los directivos en la institución, es importante citar que este documento constituye la identidad institucional que se construye en forma colectiva entre los actores, reúne las características actuales del centro educativo y sus peculiaridades que lo hacen diferente a los demás. En esa particularidad se levanta la historia escolar, su contexto, la población representada y la misión de la entidad donde la planificación y gestión estratégica viabiliza la marcha del

establecimiento con miras a mejorar la administración de sus recursos y la calidad de su procesosya que en él se planteanlos objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para dar solución efectiva a los problemas constituyéndose en un referente de la tarea educativa susceptible de modificación gradual y progresiva apegada a los requerimientos y fines de la educación definidos por la Ley y su Reglamento de Educación.

Es menester recordar también que la ausencia del Proyecto Educativo Institucional puede llevar a la entidad y a sus directivos a ser sujeta de sanciones como la suspensión de las actividades, pues este documento acredita el funcionamiento legal de un centro educativo.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El presente documento con que cuenta la institución describelas actividades que pueden o no realizar todos los involucrados en esta comunidad educativa, ya que en los apartados analizados estos claramente definen las acciones y decisiones que se deben asumir y tomar frente a los comportamientos de directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio en observancia a lo dictaminado y señalado en la Ley de Educación y su Reglamento, así como en el Código de la Niñez y la Adolescencia, hace partícipe del mismo modo a todos los estudiantes en la conformación de los gobiernos estudiantiles donde todos ellos son considerados para elegir o ser elegidos, establece el ejercicio de valores los que están dirigidos hacia toda la comunidad educativa basados en el cumplimiento irrestricto de los deberes, derechos, obligaciones y normas de comportamiento en un ambiente ético de respeto, confianza, libertad e igualdad.

Corresponde aclarar que el documento antes descrito no tiene aprobación ministerial lo que evidencia una falta de gestión de parte de los directivos de la institución, lo que puede desembocar en una sanción al centro educativo, también su nula difusión y desconocimiento de parte de sus miembros los desampara frente a sus derechos, deberes y obligaciones.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

Misión.

El Centro Educativo “Jim Irwin” se propone ser líder en servicio educativo, educamos niños y niñas felices con la práctica de principios morales con enfoque constructivista fundamentados en la sabiduría, la ciencia y el servicio. (Transcrito del Manual de la Organización).

La misión hace referencia al sentido de la organización, es decir a la aportación que realiza a la sociedad y esto implica para sus miembros que la componen, estar en condiciones de lograr una meta común para la cual se ha creado la institución, en el caso concreto de la misión del Centro Educativo “Jim Irwin” si bien es cierto están detallados los propósitos, cabe indicar que no se han declarado los impactos que la misión de esta organización tendrá en la sociedad. En esta declaración se puede identificar la aplicación de los valores cuando se refiere a la práctica de principios morales, pero no cuenta con un aporte a la gestión y al liderazgo.

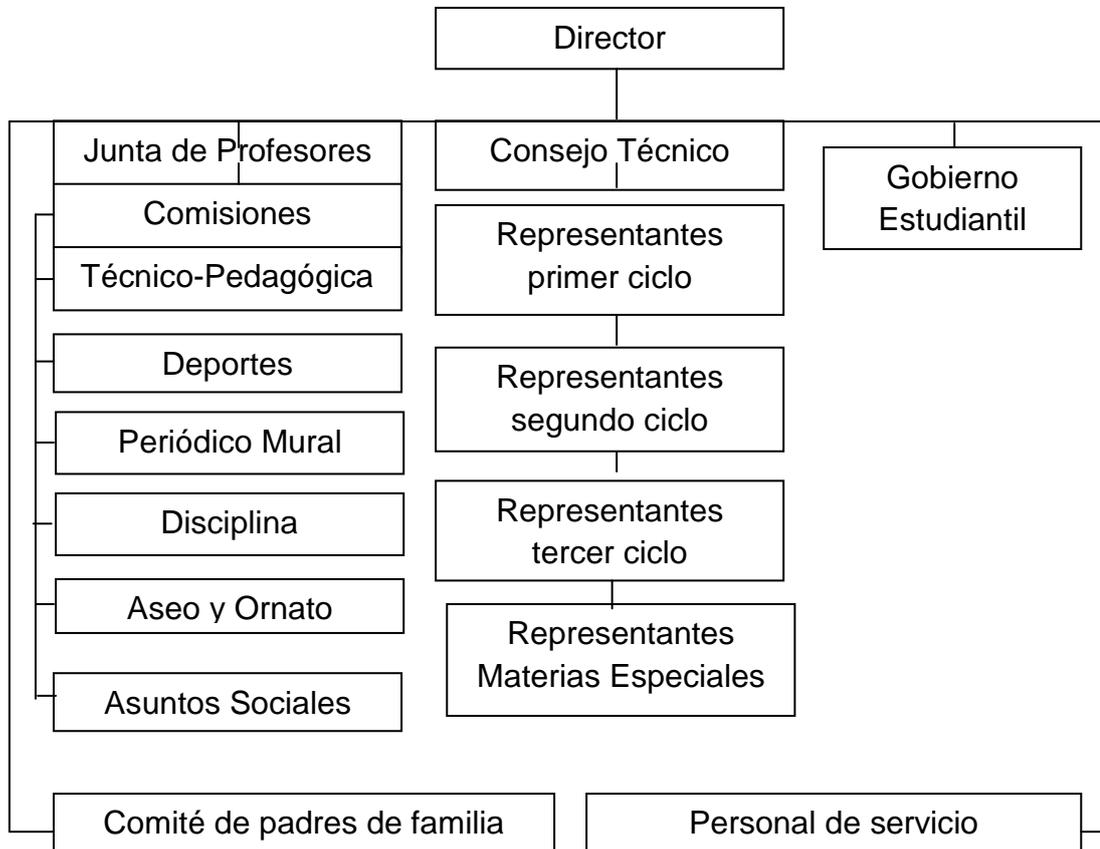
Visión.

El Centro Educativo “Jim Irwin” se propone formar líderes esforzados y valientes con profundos principios morales que a través del conocimiento de la ciencia sirvan y transformen la sociedad. (Transcrito del Manual de la Organización).

La visión hace referencia a la filosofía de la organización y su modo de concebir el logro futuro de la misión, es decir la percepción del lugar que la institución espera ocupar, en tal virtud la visión del Centro Educativo “Jim Irwin” no cumple la interconexión entre misión y visión puesto que en la presente declaratoria no existe la concreción de cómo se logrará alcanzar el primero de los términos citados. Del mismo modo en esta declaración existe un aporte al

liderazgo al referirse a la formación de líderes esforzados, y a los valores cuando habla de los principios morales pero no cuenta con un aporte a la gestión

4.1.2.2. El Organigrama.



Fuente: datos recopilados de Secretaría.

El presente organigrama del Centro Educativo "Jim Irwin" presenta falencias en su elaboración ya que no tiene claramente especificados las jerarquías dentro de la institución, la relación existente con los otros departamentos de apoyo y sus canales de comunicación entre los mismos, se puede advertir también que no consta la unidad administrativa de secretaría lo que provoca una dificultad para entender el esquema organizativo general institucional, teniendo en cuenta que lo que un organigrama busca es ser una fuente autorizada de consulta con fines de información.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En el Centro Educativo “Jim Irwin” no se encuentran determinadas las funciones por áreas y departamentos, estas responsabilidades están delegadas en cada una de las comisiones anteriormente descritas, más corresponde citar que estas dependencias no existen dentro de la institución lo que evidencia la ausencia de gestión por parte de las autoridades institucionales debido a que esta situación lleva a una desorganización pedagógica, jerárquica ya que provoca una superposición de funciones, repetición de actividades y una confusión a la hora de tomar decisiones.

4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores.

Las relaciones que se desarrollan en el Centro Educativo “Jim Irwin” integran a todos los miembros de la comunidad educativa donde se incluyen directivos, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio; los cuales establecen interacciones entre sí poniendo de manifiesto el buen trato, la consideración, el respeto y los límites bien entendidos que se convierten en factores fundamentales de convivencia para mantener un clima escolar donde lo que prima es un ambiente de armonía y tranquilidad.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El Centro Educativo “Jim Irwin” está responsabilizado de acompañar a los estudiantes a través del dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos que propician la participación activa, crítica y creativa de sus estudiantes, de tal manera que sean ellos sujetos y protagonistas propios de su proceso formativo, del mismo modo fomentan la práctica constante de valores como: la solidaridad, tolerancia, responsabilidad, fraternidad, amor , lealtad que fortalecen la convivencia y estrechan aún más los lazos sociales entre todos los integrantes de esta comunidad educativa.

Es pertinente mencionar que los aspectos relacionados con los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos no tienen un fundamento real ya que la institución adolece de un Proyecto Educativo Institucional, lo que devela una inconsistencia entre lo que asumen los directivos de la institución y la realidad que se percibe dentro de la misma.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

El Centro Educativo “Jim Irwin” mantiene una jerarquía de funciones que se reflejan en el organigrama de la institución, donde se considera como esencial para tener un óptimo funcionamiento organizacional, la implementación de canales de comunicación fluidos entre toda la comunidad escolar; a fin de mantener un nivel de planificación, coordinación participativa y aplicación permanente de valores a fin de lograr el compromiso, confianza y colaboración de los integrantes de cada estamento del centro educativo. Donde se exige de cada uno de los representantes de los distintos niveles una relación de respeto, altura y estima entre compañeros los cuales sin distinción tienen derecho a opinar y ofrecer sus puntos de vista que serán analizados y estudiados previa toma de alguna decisión.

Corresponde aclarar que a pesar de que se fomente canales de comunicación entre toda la comunidad educativa para incentivar el trabajo mancomunado entre los integrantes de cada estamento que conforma la estructura institucional, quien toma la decisión final es el señor director por tanto queda trunco el proceso de comunicación y consenso del cual se habla en el centro educativo.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En términos administrativos el Centro Educativo “Jim Irwin” delega las funciones a la Srta. secretaria de la institución quien es la encargada de dar cumplimiento a todos los requerimientos internos y externos que se presenten, en cuanto al manejo financiero de la entidad está bajo responsabilidad del señor director quien controla el destino de los recursos y su inversión adecuada en

beneficio de la institución y de sus miembros, todas estas actividades están amparadas bajo una actitud de honradez, compromiso y honestidad con la organización que facilitan el desempeño de cada integrante en sus roles asignados.

En lo que respecta al tema del manejo financiero del centro educativo importante es mencionar que dentro de la entidad no se ha realizado una fiscalización de dichos recursos económicos, lo que en cierta medida confirma nuevamente que la dirección institucional se halla concentrada en manos del director.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

El propósito principal del Centro Educativo “Jim Irwin” es mantener una relación con la comunidad entre padres de familia y docentes en un ambiente tranquilo, respetuoso, agradable, emocional y ético, físicamente seguro y apropiado para el crecimiento personal mutuo, también considera extender esta relación hacia otras organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales que se encuentran en los alrededores de la institución y de esta forma establecer un contacto con sentido flexible, versátil, cooperativo, solidario donde cada miembro de la comunidad educativa se transforme en un agente de cambio y crecimiento social.

Aparentemente la institución lo que pretende es establecer dicha relación, pero no se concreta en los hechos ya que en el centro educativo lo que menos se quiere es establecer una correlación comunidad-escuela aduciendo que los padres y/o representantes interfieren en la realización de las actividades escolares lo que se traduce en un retroceso en la flexibilidad estructural organizacional y deja sin fundamento los propósitos que se argumentan.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

Luego de analizados los documentos de gestión como: el manual de organización, el código de ética, el Plan Estratégico con los que cuenta el Centro Educativo “Jim Irwin” hemos podido constatar que se presentan como fortalezas los aspectos relacionados con la competitividad institucional, el desempeño ético de los miembros de la entidad, la práctica de valores como compromiso moral, la motivación a la conciencia personal para cultivar buenas relaciones interpersonales de todos quienes forman parte de la institución, se regula los comportamientos de los integrantes en beneficio propio y del plantel, se establecen lineamientos de actuación personal para fomentar la comunión entre todos en pro de cumplir las demandas internas y externas de la comunidad educativa del Centro Educativo “Jim Irwin”.

Respecto de las debilidades que se encontraron en el Centro Educativo “Jim Irwin” es que la institución no cuenta con el Plan Operativo Anual, documento sin el cual no se pueden priorizar iniciativas prácticas para la consecución de objetivos y metas institucionales, por consiguiente es inexistente la aplicación de acciones correctivas luego de juzgar la eficacia o no del desempeño de directivos, docentes, personal administrativo y servicio, es inexistente también el Proyecto Educativo Institucional requisito legal para el funcionamiento de esta entidad educativa lo que puede derivar en una sanción de parte del Ministerio de Educación; se constató que a pesar de tener un reglamento interno éste no ha sido difundido entre la comunidad educativa, así mismo este documento no contaba con la aprobación ministerial faltando nuevamente a exigencias educativas legales, también se evidenció que había desconocimiento de parte de docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios sobre su aplicación lo que va en desmedro de sus derechos, deberes, obligaciones frente a las leyes y reglamentos que les amparan.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades presentes para el Centro Educativo “Jim Irwin” se concentran en la posibilidad de mejorar su propuesta educativa a partir de la institucionalización de la gestión el liderazgo y los valores como apoyo primario de todas las actividades educativas, en el fortalecimiento institucional basado en la flexibilidad, versatilidad propuesta por los actuales parámetros educativos organizacionales, en la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional y su correspondiente aprobación ministerial para determinar la filosofía institucional y el currículo a cumplir, en delinear políticas institucionales atendiendo los requerimientos de los actores sociales y de la entidad en acuerdo con las disposiciones ministeriales.

Las amenazas que se avizoran son sanciones a la entidad educativa por medio del Ministerio de Educación al no cumplir con las disposiciones legales emanadas por el mismo, otra será el aislamiento institucional por parte de la comunidad ya que al no haber correlación de actividades esta relación seguirá resquebrajándose.

4.1.3.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Manual de la organización que orienta las labores asignadas a cada órgano administrativo.- Código de ética que norma los comportamientos de los todos los miembros del plantel y fomenta valores dentro y fuera del mismo.- Plan Estratégico que aporta a los líderes en la toma de decisiones para lograr la competitividad	<ul style="list-style-type: none">- Reordenar los aspectos curriculares, sociales, administrativos con la implementación de la gestión el liderazgo y los valores.- Impulsar la flexibilidad y versatilidad educativa sustentándolos en los nuevos parámetros organizacionales.- Elaborar un proyecto educativo

<p>institucional.</p>	<p>que defina la filosofía y el currículo institucional aprobado por el Ministerio de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delinear políticas institucionales sujetas a requerimientos de actores sociales y ministeriales. - Cumplir con los parámetros propuestos por el MEC. Y lograr igualdad en el nivel educativo. - Implementar el uso de las TIC's apoyados y avalados por el MEC. - Fortalecer el vínculo con la comunidad a través de la inserción de todos los sectores sociales.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia del Plan Operativo Anual. - Inexistencia del Proyecto Educativo Institucional. - Mínima difusión el Reglamento interno de la institución. - Desconocimiento de la Ley de Educación y su Reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia de parte de los miembros de la comunidad educativa. - Falta de aprobación ministerial del Reglamento Interno. - Concentración de poderes en el mando directivo. - Falta de correlación centro educativo-comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanciones del Ministerio de Educación por el incumplimiento de documentos institucionales legales. - Aislamiento institucional por parte de la comunidad motivado por la falta de correlación. - Desinformación sobre las nuevas políticas educativas implementadas por el gobierno. - Uso incorrecto de las TIC's dentro de la institución por parte de sus miembros. - Cambio inesperado de las políticas educativas por parte del gobierno.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.

4.2.1. De los Directivos.

La presente encuesta se aplicó a los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” un establecimiento de tipo particular laico de educación básica que está conformado por un total de 220 estudiantes, el cual se encuentra ubicado en la zona urbana de la ciudad de Quito en el sector sur de la capital y que funciona en jornada matutina.

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo.	6	100%
d. Trabajan individualmente.		
e. No contestan.		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que la forma de organización de los equipos de trabajo dentro de la institución se desarrolla por grupos de trabajo.

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.	6	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución.		
c. Valor y tiempo empleados en la institución.		
d. Otros.		
e. No contestan.		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que para medir el tamaño de la organización se prioriza el número de miembros con los que cuenta 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. Si	6	100%
b. No		
TOTAL	6	100%

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Toma de decisiones	f	%
a. Director	6	100%
b. Rector		
c. Consejo Directivo		
TOTAL	6	100%

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director de la institución.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	100%
b. No		
TOTAL	6	100%

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que para la resolución de conflictos y la toma de decisiones para resolver los mismos se delega la responsabilidad a un grupo de colaboradores.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	5	83%	1	17%		
b	El desarrollo profesional de los docentes.	5	83%	1	17%		
c	La capacitación continua de los docentes.	6	100%				
d	Trabajo en equipo.	6	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	83%	1	17%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	83%	1	17%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	6	100%				

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

El Centro Educativo “Jim Irwin” promueve en su administración y liderazgo la capacitación continua y permanente de los docentes, incentiva el trabajo en equipo y también confía en la delegación de autoridad a los grupos de decisión en pos de una buena marcha de la institución.

Tabla 12**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	50%	3	50%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50%	3	50%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	3	50%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	6	100%				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83%	1	17%		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” consideran que las habilidades de liderazgo se promueven a través del desarrollo de estudios de gerencia, así como en la capacitación donde se combine la práctica, la teoría y la reflexión prácticas para ellos indispensables para adquirir habilidades de liderazgo en dirección dentro de la institución.

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	5	83%	1	17%		

	directivos como referencia para saber que les falta mejorar.						
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	67%	2	33%		
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	67%	2	33%		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100%				

Fuente: encuesta a directivos.
Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que la existencia de ambientes cordiales de trabajo mejora el desempeño y progreso de la institución y consideran fundamental el fomento de los mismos en la interna de la organización.

Tabla 14

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.	6	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%				

c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: encuesta a directivos.
Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que la institución si cuenta con los organismos citados y que estos son fundamentales dentro dela estructura de del plantel.

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.	5	83%	1	17%		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83%	1	17%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	100%				
d	Coordinar las actividades de	5	83%	1	17%		

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

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que las actividades a realizar por el equipo educativo, didáctico y junta de profesores es tratar de forma coordinada los conflictos y establecer medidas oportunas para resolverlos en beneficio grupal e institucional.

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.	5	83%	1	17%
b	Formular propuestas el equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83%	1	17%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100%		
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83%	1	17%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83%	1	17%
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83%	1	17%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la	6	100%		

	programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	17%	5	83%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83%	1	17%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83%	1	17%

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que las acciones de los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo lo que provoca un estancamiento en la solución de dificultades que se presentan en la institución, del mismo modo consideran que se debe elaborar una memoria periódica donde se valore la programación didáctica, la práctica docente y sus resultados para seguir paso a paso su desempeño.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICOS 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.	5	83%	1	17%

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que las acciones provenientes de la institución fomentan soluciones adecuadas en beneficio propio y adaptadas a la diversidad de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	Proyecto Educativo Institucional.			6	100%
b	Plan estratégico.	6	100%		
c	Plan operativo anual.			6	100%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	6	100%		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” coinciden en que no se ha realizado un Proyecto Educativo Institucional, tampoco el Plan Operativo Anual, del mismo modo aseguran que si se cuentan con un Plan Estratégico y un proyecto de capacitación para directivos y docentes.

4.2.2. De los Profesores.**Tabla 19**

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 los órdenes existentes.	18	90%	2	10%		
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	15	75%	5	25%		

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.	16	80%	4	20%		
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.	11	55%	9	45%		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	16	80%	4	20%		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	90%	2	10%		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%		
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento	8	40%	12	60%		

desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	25%	15	75%		
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			3	15%	17	85%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	75%	5	25%		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director /rector del centro educativo.	19	95%	1	5%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75%	5	25%		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	75%	5	25%		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	90%	2	10%		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	95%	1	5%		

Fuente: encuesta a directivos.
Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los docentes del Centro Educativo “Jim Irwin” consideran que liderar es tener la habilidad y actitud de cuestionar órdenes existentes, además para ellos el trabajo en equipo es importante al momento de tomar decisiones respecto de la metodología y están convencidos que los valores son eje principal en la

formación del estudiante y del actuar de directivos y docentes junto al compromiso permanente con las decisiones tomadas y emanadas de dirección; Así mismo consideran que no se promueve la investigación dentro de la institución aún a sabiendas de lo medular que resulta ser esta actividad en el entorno educativo. Además reconocen no tener resistencia de parte de otros compañeros y del director a la hora de desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

4.2.3. De los estudiantes.

Tabla 20.

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%		
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	14	56%	6	44%		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	2	10%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	13	65%	7	35%		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	50%	10	50%		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando	18	90%	2	10%		

la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	85%	3	15%		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, variedad, participación y la interacción con los docentes.	18	90%	2	10%		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	16	80%		
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95%	1	5%		
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	5	25%	15	75%		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	95%	1	5%		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	90%	2	10%		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	95%	1	5%		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los estudiantes del Centro Educativo “Jim Irwin” consideran que pueden expresar su opinión, trabajar en grupo con instrucciones claras y participaciones mutuas con docentes, además reconocen que la ética y los

valores son prácticas y ejemplo habituales dentro de la institución, sin embargo otros estudiantes coinciden en que rara vez se plantean nuevas ideas en las clases, que los docentes no se interesan por sus problemas, que son ellos quienes deciden en clase y además quieren que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

4.2.4. De los padres de familia.

Tabla 21

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Los valores impartidos se traducen en ayuda para el desarrollo personal de sus niños/as.	11	73%	4	27%		
2. Los valores practicados tienen impacto en las actitudes de los estudiantes en el entorno inmediato.	6	40%	9	60%		
3. Los directivos y docentes en el día a día practican liderazgo y valores dentro y fuera de la institución.	8	53%	7	47%		
4. Las actividades que se realizan evidencian la formación de estudiantes con capacidad de liderazgo.	5	33%	10	67%		
5. El liderazgo educativo de la institución marca una tendencia de preferencia a partir de actividades innovadoras que se aplican en la misma.	3	20%	12	80%		
6. La participación de los	14	93%	1	7%		

representantes puede convenir en una mejor gestión en beneficio de la institución por su relación con el entorno.						
7. La gestión aplicada está acorde con la exigencia de la realidad educativa local.	12	80%	3	20%		
8. La gestión de directivos, docentes y administrativos cumple las exigencias educativas que considera necesarias para sus representados.	13	87%	2	13%		
9. El compromiso con la gestión y liderazgo es evidente de parte de todos quienes forman la institución.	14	93%	1	7%		

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los padres de familia y/o representantes del Centro Educativo “Jim Irwin” consideran que el liderazgo educativo que tiene la institución marca una tendencia de preferencia a la hora de elegirde entre otras instituciones ubicadas en el mismo sector, de la misma manera coinciden en que la gestión realizada por directivos, docentes y administrativos del plantel cumplen con las exigencias de sus representados, sin embargo consideran que los valores practicados en la institución a veces tienen impacto en las actitudes de los estudiantes en el entorno inmediato.

4.2.5. De la entrevista a directivos.

Matriz 2

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la	Es expresar	3	Transmisión de ideas	1

	comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	ideas, pensamientos a través del lenguaje y se diferencia por ser informal y no seleccionada. Arte para lograr entendimiento con las demás personas y se diferencia por ser integral no solo informativa.	2	entre personas.	
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	No, pero implícitamente se asume que estas tareas serán realizadas por los docentes y directivos.	5	Hubo un intento de crear un manual pero no existió el consenso para determinar quien o quienes estarían al frente de tales tareas.	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchar ambas partes para saber los argumentos de cada una. Indagar las razones que motivaron el descontento de	3 1	Convocatoria urgente de los involucrados para en conjunto solucionar el conflicto.	2

		las partes sin antecedentes previos de las mismas.			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Guía, colaborador y un buen oyente. Autoridad, responsabilidad conocimiento del grupo a su cargo.	3 2	Tener actitud personal y activa hacia las metas.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático porque las actividades son fruto de la participación de todos.	5	Liderazgo participativo porque previo a determinar alguna actividad se recurre a la consulta de los miembros de la institución.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Compromiso permanente con las metas institucionales. Fidelidad al trabajo en beneficio de la institución.	2 3	Ser disciplinados dentro y fuera de la institución para mantener el buen nombre de la institución.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, amor, solidaridad, lealtad, honestidad.	5	Confianza, cortesía, fraternidad, cordialidad.	1

8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	Mentira, vicio, intromisión, difamación.	4	Hurto, calumnia.	2
---	--	--	---	------------------	---

Fuente: encuesta a directivos.

Elaboración: Álvaro Ortiz.

Los directivos del Centro Educativo “Jim Irwin” tienen ciertas coincidencias respecto de las situaciones que se presentan en la institución y sugerentes formas de solución para cada una de estas circunstancias, lo que demuestra de su parte el compromiso por mantener el crecimiento institucional.

Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo.	Inexistente gestión de parte de los integrantes de los departamentos didácticos encargados para proponer acciones resolutivas.	Estancamiento en el área pedagógica al no existir medidas de mejoramiento académico en la institución.
Problema 2. En el Centro Educativo “Jim Irwin” no se ha elaborado el Proyecto Educativo Institucional.	Inexistente gestión de parte de las autoridades al considerar que este documento es irrelevante los planes y programas institucionales y que no es un requisito legal para el funcionamiento institucional.	Retroceso institucional, académico, estudiantil frente a las realidades locales actuales, disminuyendo su competitividad en la oferta educativa. La institución puede ser sujeto de sanción por parte de Ministerio de Educación.
Problema 3. En el Centro Educativo “Jim Irwin” no se ha elaborado el Plan	Falta de gestión de parte de los directivos del centro educativo para conjuntamente con	Dificultad para alcanzar los objetivos que se plantean cumplir ya que existe desconocimiento

Operativo Anual.	los docentes elaborar el documento que beneficie a la institución y a quienes la conforman.	del personal sobre los pasos a seguir para alcanzar las metas del centro educativo.
Problema 4. Algunos docentes se sienten poco integrados en la escuela y entre compañeros.	Prohibición de parte de los directivos a establecer relaciones sociales entre compañeros, argumentando que se pueden fomentar comentarios fuera de lugar sobre la institución y su desenvolvimiento.	Inconformidad y falta de compromiso de parte de los docentes ya que al no tener relación mutua provoca distanciamiento con los intereses institucionales.
Problema 5. El profesor es quien decide que se hace en las clases.	Aun los docentes se consideran como los eminentes sobre su materia y menosprecian las sugerencias de los estudiantes respecto del trabajo, aprendizaje, individualidad que tiene cada alumno.	Se coarta la capacidad de los estudiantes frenando en ellos características propositivas y de liderazgo que puedan tener.
Problema 6. El centro educativo no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo.	Falta de gestión de los directivos para elaborar un manual que designe a las personas y/o comisiones que realicen las tareas de liderazgo.	Ineficacia de la institución al momento de tomar decisiones trascendentales a favor de toda su comunidad educativa.

Fuente: encuesta a directivos.
Elaboración: Álvaro Ortiz.

5. DISCUSIÓN

Luego de haber analizado los resultados en razón de las encuestas realizadas y aplicadas a los directivos de la institución y posterior a los resultados obtenidos de las tablas estadísticas de las mismas, podemos evidenciar que en el Centro Educativo “Jim Irwin” el 85% de los directivos consideran que los departamentos didácticos no ofrecen propuestas al equipo directivo, lo que se convierte en un serio problema respecto al desarrollo de actividades como: planificación pedagógica, didáctica y académica, lo que refleja una falta de gestión dentro de la institución, por parte de las autoridades así como de la comisión Técnico-Pedagógica debido a que al no haber propuestas de parte de esta; tanto directivos como mandos medios no tienen definidos los planes curriculares que se aplicarán durante el desarrollo del año lectivo y del mismo modo no se podrán aplicar ciertas correcciones que se pueden hacer sobre las mismas, según las circunstancias lo ameriten, esta falta de gestión provoca un estancamiento en el desempeño de los docentes dentro del centro educativo, pues al no tener una directriz que provenga de parte del departamento didáctico sencillamente los docentes se manejarán bajo sus criterios sin que esto necesariamente sea lo más acertado para todos los involucrados que hacen parte de esta comunidad educativa.

De lo antes expuesto podemos deducir que la falta de propuestas educativo-académicas de parte de los departamentos didácticos hacia los directivos y de estos últimos a los docentes, provoca inconvenientes con aspectos relacionados con la planificación curricular, lo que se desprende de esta situación es que no hay secuenciación de actividades dentro de la institución, lo que se traduce en una imposibilidad de mejora académica en el centro educativo en el cual se realizó la presente investigación.

Luego de analizados los resultados en razón de las encuestas realizadas y aplicadas a los directivos de la institución y posterior a lo obtenido de las tablas estadísticas de las mismas, podemos evidenciar que en el Centro Educativo “Jim Irwin” el 100% de los directivos consideran que no se realizó en la entidad

el Proyecto Educativo Institucional lo que revela que tampoco existió una gestión oportuna de parte de los directivos para elaborar un documento que tiene fundamento legal dentro de la entidad pues en él se declara la filosofía, el currículo, la planificación y la oferta de servicios a la comunidad, situación que va en desmedro de los intereses competitivos de esta y por consiguiente en contra de los intereses de directivos, docentes, estudiantes y todos quienes conforman la comunidad educativa. Esta ausencia del Proyecto Educativo Institucional provoca un vacío en la planificación y gestión estratégica ya que no se tienen establecidos los objetivos y metas a alcanzar.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Eisner (1998: 25), cuando la estructura de la escuela entra en conflicto con nuestras aspiraciones o con las innovaciones que tenemos la esperanza de introducir, es muy probable que la estructura altere la innovación o modifique la aspiración, y no lo contrario. La escuela cambia el mensaje que ingresa más de lo que el mensaje nuevo puede cambiar a la escuela. Justamente porque la mayoría de reformas tratan de introducir cambios en la estructura existente, quedan al final embebidas, absorbidas o acomodadas por ellas.

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.

2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.
3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI. En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

Analizado los resultados en razón de las encuestas realizadas y aplicadas a los directivos de la institución y posterior a los resultados obtenidos de las tablas estadísticas de las mismas, podemos evidenciar que en el Centro Educativo “Jim Irwin” el 100% de los directivos coinciden en que en la institución no se ha elaborado el Plan Operativo Anual ausencia que denota también la falta de gestión de los directivos y comisiones de la institución, ya que al no existir este documento se presenta un aislamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las comisiones académicas y administrativas, lo que coarta la optimización de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

La educación institucional atraviesa por momentos de revisión de sus componentes considerados como decisivos y definitivos para alcanzar los objetivos de calidad.

Cultura educativa: poderoso concepto dentro de la administración y dirección escolar.

Un líder escolar es aquel que custodia una cultura académica.

El liderazgo parece ser un fenómeno gestáltico.

Burns (1987, 37). Opina que el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos.

En referencia a las encuestas realizadas y aplicadas a los docentes de la institución y con los resultados obtenidos de las tablas estadísticas, se constata que en el Centro Educativo "Jim Irwin" el 75% de los profesores afirman sentirse poco integrados en el establecimiento y entre compañeros, situación que impide el intercambio de experiencias profesionales que deriva en una disfuncionalidad entre los integrantes de esta comunidad educativa, pues estas prácticas organizativas exageradamente rígidas y uniformes muestran una institución poco flexible y diversificada, lo que advierte un abandono de la gestión por parte de la plana directriz y quebranta criterios y actitudes de solidaridad, cooperación y relación social entre compañeros.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

Analizando los resultados apoyados en las encuestas realizadas y aplicadas a los estudiantes de la institución y posterior a los resultados obtenidos de las tablas estadísticas de las mismas, podemos evidenciar que en el Centro Educativo "Jim Irwin" el 75% de los educandos consideran que el profesor es quien decide que se hace en esta clase, lo que muestra a las claras el dominio de las lecciones magistrales de parte de los docentes en la forma de enseñanza, donde aún se supone que cada alumno debería adaptarse a los puntos de vista del docente; estas actitudes por supuesto denotan la mínima consideración que se tiene respecto del interés de los estudiantes puesto que no se consideran sus capacidades, motivación, esfuerzo, propuestas, lo que

trae como consecuencia una reducción de características innatas que tienen los docentes para mostrar y afianzar dotes de líderes pues sus libertades se ven coartadas y junto con ellas sus deseos de expresarse y actuar conforme sus principios y necesidades lo requieren.

Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

Tomando en cuenta los resultados en razón de las entrevistas realizadas y aplicadas a los directivos de la institución y posterior a los resultados obtenidos de las tablas estadísticas de las mismas, podemos constatar que en el Centro Educativo "Jim Irwin" el 83% de los directivos aseguran que no existe un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo, lo que evidencia como en los casos anteriores una falta de gestión por parte de los directivos de la institución para establecer un departamento y sus integrantes que se encarguen de redactar las actividades y responsables que cumplan las tareas de liderazgo, la falta de este manual priva a esta entidad objeto de nuestra investigación, de las capacidades que tienen sus integrantes para ejercer liderazgo y poder ofrecer posibilidades de solución creativas, consensuadas y fundamentadas ante los diferentes acontecimientos que se presenten ya que el tomar acciones asertivas permite trabajar en condiciones potencialmente efectivas logrando con esto satisfacer los intereses y necesidades del colectivo con un alto grado de eficacia.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y

emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Eisner (1998: 25), cuando la estructura de la escuela entra en conflicto con nuestras aspiraciones o con las innovaciones que tenemos la esperanza de introducir, es muy probable que la estructura altere la innovación o modifique la aspiración, y no lo contrario. La escuela cambia el mensaje que ingresa más de lo que el mensaje nuevo puede cambiar a la escuela. Justamente porque la mayoría de reformas tratan de introducir cambios en la estructura existente, quedan al final embebidas, absorbidas o acomodadas por ellas.

Este conjunto de condiciones están motivando una cierta reconversión, rediseño o reestructuración del lugar y papel de la educación superior, tal como quedó configurada en el proyecto ilustrado de la modernidad. Esta reconversión afecta a elementos nucleares del sistema, como son los modos de enseñanza y aprendizaje, los roles y responsabilidades, y muy especialmente las relaciones con padres y comunidades, que confluyen en lo que se ha dado en llamar movimiento de reestructuración o reconversión del sistema educacional.

Los directivos pasan a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional, en lugar de jefes. El liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión. En línea de promover el liderazgo múltiple del profesorado, se debe tender a constituir el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. Querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado, capacitando a los propios profesores para tomar decisiones informadas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Conclusiones.

- El liderazgo transformador es aquel que fomenta un cambio estructural dentro de una institución educativa, no sólo resuelve problemas sino además, es aquel que identifica necesidades y debilidades, buscando así una visión integral de los aspectos positivos para potenciarlos con el objetivo de diagnosticar habilidades y destrezas entre los diversos actores de dicha institución.
- Se evidencia dentro del Centro Educativo “Jim Irwin” la ausencia de gestión, liderazgo y valores y posteriormente a la aplicación de los métodos y técnicas que permitan cumplir con los objetivos y metas.
- La inexistencia de un Plan Operativo Anual omite las directrices a seguir por los integrantes de la institución, lo que evita tomar acciones correctivas en el momento de juzgar la eficacia de los objetivos propuestos.
- Falta formación de líderes a nivel de directivos, docentes y estudiantes lo que tiene como consecuencia una limitada acción y busca de la excelencia educativa.
- Ineficiencia en la gestión por parte de los actores del Centro Educativo “Jim Irwin”, lo que dificulta que existan procesos durante el año lectivo, procesos tendientes al cumplimiento de objetivos, metas.

Recomendaciones.

Sobre la base de las conclusiones anteriores y la experiencia desarrollada a lo largo de esta labor investigativa se presentan a continuación recomendaciones

y sugerencias para el diseño de otras propuestas que tengan similitud con la temática de este trabajo realizado.

- Desarrollar programas de capacitación dirigidos a la formación de líderes tanto a nivel de directivos, como docentes y alumnos. A fin de que entre estos exista una interrelación que busque el descubrimiento de metas, objetivos y los mecanismos idóneos para lograrlos.
- Diseño de una planificación estratégica que formule la misión, visión, objetivos y metas de la institución con el objetivo claro de llegar a la excelencia académica.
- Interrelacionar experiencias con otras instituciones educativas a fin de retroalimentarse con hechos, programas, habilidades y destrezas.
- Gestionar con entidades públicas y privadas que faciliten material y recursos didácticos necesarios para potencializar habilidades y destrezas en los nuevos líderes.
- Implementar una evaluación constante de los objetivos, metas y todo aquello que tiene relación con la planificación estratégica en la formación de nuevos líderes.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

1. Título de la propuesta.

Mejoramiento de la gestión organizacional a partir de la elaboración y aprobación del Proyecto Educativo Institucional.

La presente propuesta tiene como finalidad la elaboración del proyecto educativo institucional y su posterior aprobación por parte del Ministerio de Educación en pos de establecer y definir los objetivos y estrategias que viabilicen la marcha institucional apegada a los requerimientos del Centro Educativo “Jim Irwin” y a los fines educativos definidos en la Ley de Educación y su Reglamento.

2. Justificación.

Las funciones organizacionales educativas requieren de un documento de planificación estratégica para el desarrollo de sus competencias curriculares, administrativas, pedagógicas y sociales las cuales tienen carácter legal y obligatorio para realizar su oferta de servicios, por tal razón consideramos pertinente la elaboración de dicho proyecto que contribuya a la consecución de metas y objetivos que reflejen la gestión en el centro Educativo “Jim Irwin” y su impacto recaiga directamente sobre directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

3. Objetivos de la propuesta.

- Contribuir a resolver el problema educativo del Centro Educativo “Jim Irwin” mediante el diseño y gestión del Proyecto Educativo Institucional.
- Comprender la importancia del Proyecto Educativo Institucional como requisito legal y como herramienta del desarrollo del Centro Educativo “Jim Irwin” y su aporte a la transformación de la entidad.

- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional con el fin de satisfacer la necesidad presentada en la institución asegurando su viabilidad y ejecución.

4. Actividades.

Objetivo	Actividades	Productos	Recursos	Presupuesto	Cronograma
Planificar cada una de las actividades a desarrollar para la elaboración del PEI.	Solicitar al Sr. Director la autorización para llevar a cabo la elaboración del proyecto de la institución.	Obtener la autorización.	Humanos Tecnológicos Materiales Físicos Económicos	\$1500	Octubre
	Contratar a profesionales de experiencia en la elaboración de proyectos institucionales para ejecutar la propuesta.	Asegurar la pertinencia del PEI.	Organizacional		
	Invitar a los docentes con quienes se elaborará conjuntamente el proyecto y sus propuestas para satisfacer las necesidades de la institución.	Potencializar las propuestas.			
	Convocar a los docentes de la institución por medio de un comunicado.	Asistencia total de la comunidad docente.		\$500	Noviembre
	Recopilar y preparar los recursos documentales, económicos y	Disponer de los recursos económicos, tecnológicos y los			

	tecnológicos que intervendrán en la elaboración del proyecto.	documentos.			
	Redactar el PEI propuesto el que se estima durará tres meses correspondientes al primer trimestre.	Presentar el PEI		\$300	Diciembre
	Presentar a los docentes participantes los resultados que se aspiran obtener luego de su elaboración.	Confirmar el alcance del proyecto.			
	Verificar que el proyecto cumpla las expectativas para el cual fue elaborado para que cumpla las necesidades institucionales.	Evaluar la aplicación del proyecto.			

5. Localización y cobertura espacial.

La presente investigación se desarrolló en el Centro Educativo “Jim Irwin” institución particular de educación básica que se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito en la zona urbana de la capital en la avenida panamericana sur km 10 ½. Sector denominado Caupicho, la institución se encuentra rodeada de conjuntos habitacionales y zonas verdes lo que confirma una privilegiada ubicación respecto de otras instituciones que existen en el sector.

6. Población objetivo.

La aplicación de la propuesta de mejora en el Centro Educativo “Jim Irwin” se enfoca a los directivos, docentes hombres y mujeres que forman parte de la plana institucional, la población objetivo de estudio comprende un total de 30 personas entre directivos y docentes de los cuales se distribuyen de la siguiente manera: edad de los directivos: director más de 40 años, y de los cinco jefes de área las edades comprenden entre 31- 35 años de edad, en relación al sexo de los participantes el 17% corresponden al género masculino y el 83% pertenece al género femenino, en cuanto a la plana de docentes estos se distribuyen en partes iguales según el sexo ya que a cada uno corresponde el 50% y de acuerdo a la edad los docentes están en edades comprendidas entre los 31- 35 años y las docentes en edades comprendidas entre los 26-30 años. En su formación académica entre los directivos que son 6 personas, 2 de ellas poseen título de cuarto nivel que representa el 33% de los directivos, los otros 4 poseen títulos de tercer nivel que representan el 67%; de entre los docentes 20 seleccionados 1 de ellos posee título de cuarto nivel que representa el 5% y los 19 restantes tienen título de tercer nivel lo que representa el 95% del total; respecto del tiempo de labor en el plantel de los 20 docentes 8 trabajan durante 8 años en la institución lo que representa el 40% y los 12 restantes trabajan desde hace 3 años lo que corresponde al 60% de la población docente.

7. Sostenibilidad de la propuesta.

Los recursos con los que se llevará a ejecución la propuesta son:

- Humanos: todos los docentes quienes harán posible que la propuesta se lleve a efecto.
- Tecnológicos: computadores de escritorio, computadores personales, retroproyectors, infocus, copiadora, todos estos materiales tecnológicos con los que sí cuenta la institución.

- **Materiales:** documentos de apoyo de planificación (planes de aula, organizadores semanales, bloques curriculares), textos, láminas, copias, útiles de oficina, que permitirán el desarrollo de las actividades para elaborar el Proyecto.
- **Físicos:** se utilizarán las mismas instalaciones donde se realizó la investigación y si fuese necesario se lo hará en otros salones que necesariamente no pertenezcan al plantel.
- **Económicos:** los recursos provendrán del aporte personal del investigador, para llevar a la práctica la propuesta se estima que el presupuesto que cubra los costos será de aproximadamente \$2 300.
- **Organizacionales:** con la autogestión del investigador se buscará el apoyo de profesionales que trabajen en otras instituciones educativas, cuyo aporte experiencial tenga relación con la gestión de proyectos.

8. Presupuesto.

El recurso económico que se tiene como estimado de inversión oscila entre los \$2 300 dinero que cubrirá costos de transporte, traslados, honorarios de profesionales, refrigerios para los participantes, compra de material de oficina y otros egresos.

9. Cronograma.

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre
Solicitar permiso al Director para efectivizar la propuesta.	x		
Contratar a profesionales en la elaboración de proyectos.	x	x	x
Invitar a docentes para la elaboración del proyecto.	x	x	x
Convocar a docentes.	x	x	x

Recopilar y Preparar recursos.	x	x	x
Redactar el Proyecto Educativo Institucional.			x
Presentar resultados a participantes.			x
Verificar efectividad del proyecto.			x

8. Bibliografía.

- DÁVILA, Carlos; "Teorías organizacionales. Documentos Institucionales, Colegio Santa María PEI -Una comunidad que enseña y aprende-"; Editorial Javegraf impresores, Bogotá – Colombia; 2003.
- FRIGERIO G y otros;" Las Instituciones Educativas"; Editorial Troquel; Buenos Aires Argentina; 1992
- FUEGEL, Cora Y MONTOLIU, María; "Innovemos el aula. Creatividad, grupo y dramatización"; Barcelona, Octaedro. 2000.
- GONZÁLEZ, Juan Carlos; "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- LANDOLFI, Hugo; "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo."; Buenos Aires; Editorial Dunken; 2010.
- MANTILLA, William; "Educación y gerencia"; Bogotá - Colombia; 2000
- MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos; "Resultados de las políticas educativas nacionales" Observatorio Ciudadano de la Educación; Foro Nacional la Educación en las Plataformas Electorales; México; 2000.
- MUÑOZ, Jesús; "Gestión Humana y planeación para la nueva gerencia de las Organizaciones"; Universidad de los Andes, Facultad de administración, Bogotá – Colombia; 2002
- OJEMBARRENA, R; "Estudio sobre la dirección en los centros público, liderazgo y organizaciones que aprenden"; III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos; Bilbao: ICE Universidad de Deusto; páginas 743-755; 2000.
- ORNELAS, C; "Evaluación Educativa: hacia la rendición de cuentas";Memoria del segundo Encuentro Internacional de Educación; México; Santillana; 2003
- PONCE, G; "Práctica de la gestión en la escuela secundaria. Antología de seminarios de Investigación; gestión en la Secretaría de Educación Jalisco; 2004
- RODRÍGUEZ, Jaen María, MENDOZA, Rosario y otros; "Proyecto de Desarrollo Educativo 2002-2003. Dirección Educación secundaria

Técnica. En Compilación de Resúmenes Analíticos en Educación. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa”; Secretaría de Educación Jalisco; 2002.

- ROYERO, J; “Gestión de sistemas de investigación universitaria en América latina”; Oei-revista iberamericana de educación, No 30 septiembre-diciembre de 2002.
- RUIZ CALLEJA, José Manuel; “Dirección y gestión educativa”; colección Medellín; Esumer; primera edición; 2004
- SANTIBÁÑEZ, Dimas; “Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y la semántica de la eficiencia”; Revista Mad., núm. 3, sept., Dpto. de Antropología, Universidad de Chile; 2000.
- SAYLES, Leonard; "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.
- SENGE, Peter; “Escuelas que aprenden”; Primera edición en castellano; Editorial Norma; Bogotá – Colombia; 2002
- VADILLO, Sergio; "Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora"; México; Editorial Trillas S.A. de C.V., ISBN 03-2008-091109363200-01)
- WARREN, Bennis y NANUS Burt; "Líderes: el arte de mandar", MerlinLibros, México, 1985.

9. Apéndices.

