



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

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

TEMA: “Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico José de la Cuadra” durante 2011 – 2012.

**Tesis de Grado previa a la
obtención del título de
Magíster en Gerencia y
Liderazgo Educacional**

ESTUDIANTE: Bertha Carlota Lozano Chávez

DIRECTORA: Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012



CERTIFICACIÓN:

Loja, 29 de septiembre de 2011

Mgs.

Bertha Susana Fernández

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA

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

.....

Mgs. Bertha Susana Fernández

DIRECTORA DE TESIS



AUTORÍA

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

f.....

Bertha Lozano Chávez

AUTORA

CI. 060189812-5



ACTA DE CESIÓN

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 29 de septiembre de 2011

.....

AUTORA



AGRADECIMIENTO

Gracias Padre Celestial por concederme la oportunidad de cumplir con una más de mis metas, quiero dejar constancia también de mi profundo agradecimiento a mis queridas hermanas que me ayudaron económicamente, Dios le bendiga por su generosidad, ya que su ayuda va más allá de un título académico servirá para compartir con jóvenes que se merecen tener una educación de calidad y calidez.

No puedo pasar por alto mi afectivo reconocimiento a todos estamentos que conforman esta importante Universidad que con méritos se ha ubicado entre los mejores centros de educación superior del país y de manera especial a todos los docentes que han sido sin lugar a dudas nuestros pilares en la construcción de nuevos conocimientos.



DEDICATORIA

Con todo mi corazón lleno de gratitud les dedico a toda mi querida familia, porque todos ellos desde diferentes instancias han aportado para poder proseguir por este largo e interminable camino del aprendizaje, muchos ya lo han dicho el aprender solo se acaba cuando dejamos de existir yo agregaría algo más, también aprenderemos a morir. De una manera especial lo dedico a mis adorados padres, que fueron, son y seguirán siendo mi fuente de inspiración de ejemplo a seguir, por su perseverancia, por su fortaleza en vencer todas las barreras y darnos la oportunidad de tener una mejor calidad de vida, pero sobre todo por inculcarnos valores fundamentales que marquen nuestro transitar, siendo hombres y mujeres comprometidos no solo en nuestro bienestar personal sino en esa búsqueda constante de un mundo más solidario y justo, todas estas enseñanzas han marcado mi vida y hoy desde mi labor como maestra siento la necesidad y el compromiso que desde las aulas que cada mañana me dan la oportunidad de compartir con seres humanos maravillosos a los cuales no puedo pasar por alto y también quiero que sean partícipes de esta dedicatoria, porque de cierta manera son también mi inspiración, en mi mejora como profesional y también como ser humano, depositar un granito de arena en su formación académica y humana.



CERTIFICADO INSTITUCIONAL

2. ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Quito. Diciembre 15 del 2011

Señora Licenciada
Mariana Lozano Ch.
RECTORA DEL COLEGIO “JOSÉ DE LA CUADRA”
En su despacho

De mis consideraciones

Por medio de la presente me permito expresarle un cordial saludo y el sincero deseo de que toda su gestión encaminada al cumplimiento de metas y objetivos de la institución tengan el éxito esperado, seguidamente expongo lo siguiente.

Como maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), en GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL, solicito se digne concederme la autorización correspondiente para realizar un trabajo investigativo a los docentes, alumnos y padres de familia de la institución; trabajo que me servirá como proyecto de tesis, previo a la obtención del título. Es importante destacar que el trabajo investigativo hace mención a la Gestión, Liderazgo y Valores de la Comunidad Educativa, para lo cual mi expectativa es dejar un documento que tenga de mucha utilidad para esta institución

Por la favorable acogida a mi solicitud, expreso los sentimientos de consideración y estima

Atentamente:

Lcda. Bertha Lozano Ch.
MAESTRANTE DE LA UTPL



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Págs.
Portada	
Certificación.....	I
Autoría.....	II
Acta de Cesión.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Certificado Institucional.....	VI
Resumen.....	X
Introducción.....	1
Marco Teórico.....	2
Concepto de Gestión.....	8
Gestión Educativa	8
Importancia	12
Tipos de Gestión.....	13
Concepto Liderazgo Educativo	14
Tipos de Liderazgo.....	19
Características.....	20
Diferencia entre Líder y Directivo	22
Los valores y la Educación.....	25
Metodología –Participantes.....	35
Materiales e Instrumentos.....	41
Método y Procedimiento.....	42
Resultados-Diagnóstico.....	44
El Manual de Organización.....	44
El Código de Ética.....	45
El Plan Estratégico.....	46
El Plan Operativo Anual.....	46
El Proyecto Educativo Institucional.....	47
El Reglamento Interno y otras Regulaciones	47
Estructura Organizativa De la Institución.....	49
El Organigrama.....	49



Análisis del FODA.....	72
Matriz FODA	74
Resultados de Encuestas y Entrevista	75
De los Directivos.....	75
De los Docentes.....	84
De los Estudiantes.....	86
De los Padres de Familia.....	87
Matriz de Problemas.....	89
Discusión.....	90
Conclusiones y Recomendaciones.....	95
Propuesta de Mejora	98
Bibliografía.....	104
Apéndice.....	106



ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	Págs.
Tabla #1 Integrantes del Consejo Directivo por edad y género.....	35
Tabla# 2 Personal Docente clasificado por género	37
Tabla # 3 Personal Docente clasificado por edad.....	37
Tabla # 4 Personal Docente clasificado por años de experiencia.....	38
Tabla # 5 Personal Docente clasificado por títulos académicos.....	38
Tabla # 6 Cuadro estadístico de estudiantes del bachillerato.....	39
Tabla # 7 Alumnos a los cuales se les aplica la encuesta	39
Tabla # 8 Nómina de Padres de Familia encuestados	40
Tabla # 9 Forma de organización de los equipos de trabajo.....	75
Tabla # 10 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	76
Tabla # 11 Las tareas de los miembros de la organización y el Manual de Normas.....	76
Tabla # 12 Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	76
Tabla # 13 Delegación de la toma de decisiones	77
Tabla # 14 La administración y liderazgo educativo promueven.....	77
Tabla # 15 Habilidades de liderazgo.....	78
Tabla # 16 Promoción para desarrollar el desempeño y el progreso.....	79
Tabla # 17 Los organismos que integran la institución.....	80
Tabla # 18 Las actividades de los equipos.....	81
Tabla # 19 Los departamentos didácticos y sus acciones.....	82
Tabla # 20 La gestión pedagógica.....	83
Tabla # 21 Material de planificación educativa.....	83
Tabla # 22 Resultado de las encuestas de los Docentes.....	84
Tabla # 23 Resultado de las encuestas a los estudiantes.....	86
Tabla # 24 Resultado de las encuestas a los Padres de Familia.....	87
Tabla # 25 Entrevista a los Directivos.....	88



RESUMEN

La dirección y gestión de los centros escolares es uno de los temas que preocupan, tanto a las diferentes administraciones educativas como a profesores, padres de familia y comunidad en general. La sexta política del Plan Decenal de Educación, determina que hasta el 2015 se deberán mejorar la calidad y la equidad de la educación e implementar un sistema de evaluación y rendición de cuentas del sistema educativo, y como una estrategia el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa, para monitorear la gestión de todos sus actores.

La aplicación de las encuestas a Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio “José de la Cuadra” ha permitido medir la gestión, liderazgo y valores. Entre las debilidades de mayor preocupación se da en el proceso enseñanza aprendizaje, de las encuestas realizadas a los estudiantes un 70% de estos no están conformes con las técnicas y metodologías aplicadas por los/las docentes.

De ahí la importancia de contar con un ***Plan de Capacitación para Directivos y Docentes, basado en un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre directivos y docentes del Circuito Educativo.***



1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende puntualizar los principales fundamentos teóricos que hacen referencia a la “Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “José de la Cuadra.” No olvidemos que la educación es el pilar fundamental de toda sociedad, cuyas estructuras deben estar basadas en principios, valores y liderazgo, es prioritario un cambio de actitud de todos los integrantes del sistema educativo. Hoy vemos con mucha satisfacción las grandes cambios que se vienen dando en nuestro país, lo dijo el escritor ambateño Juan Benigno Vela “Señor puedes quitarme la luz de mis ojos pero no la luz de mi inteligencia”, estamos en la obligación moral de admitir que por fin existe una luz de esperanza para mejorar el sistema educativo del país ya que por mucho años, ha estado preso de la antipatía, y decidía de los gobernantes de turno, hoy hablamos de cambios profundos como las evaluaciones a directivos, docentes, capacitación y hoy con la aprobación de la nueva Ley de Educación Intercultural..

Con la aprobación de la nueva Ley de, el tema del liderazgo y la gestión en los centros educativos del Ecuador se convierten en una prioridad tanto en su teoría como en su práctica; es importante rediseñar la convivencia en el aula y en la institución de acuerdo al referente constitucional en el cual se enmarca el sistema educativo que es el “Buen Vivir”; entonces, para conseguir esta macro aspiración es imprescindible dar una viraje de ciento ochenta grados a las prácticas directivas y docentes.

Es importante, en consecuencia una reingeniería del Proyecto Educativo Institucional-PEI (hoy con la nueva Ley de Educación se denomina Plan) en el cual se establezca con claridad y precisión los niveles de participación que deben tener los actores de la comunidad educativa como son los directivos, docentes, estudiantes y padres/representantes y comunidad educativa en general.



El liderazgo que se practique por parte de los directivos y docentes será participativo y basado en consensos y acuerdos, cuestión que posibilitará una prevención y una solución pacífica de conflictos; al mismo tiempo, se dará espacio para la alterabilidad directiva y al compartir responsabilidades y compromisos con la institución y con la educación misma.

El “Analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos” constituyó el referente macro que permitirá desglosar, con argumentos, otros objetivos específicos planteados en la investigación.

Éste trabajo fue factible debido a que como, docente, existe mayor apertura tanto con compañeros maestros y maestras, como también con los/las estudiantes de la institución donde se desarrolló la investigación en nuestro caso en el Colegio Nacional de “José de la Cuadra,” con los datos e información recopilados, sistematizados, analizados e interpretados, servirá para rediseñar su PEI, que éste, se encuentre con apego a los estándares de calidad que propone el Ministerio de Educación, lamentablemente la situación de ésta institución referente a proceso de enseñanza aprendizaje es muy preocupante, y urge la necesidad de implementar un Proyecto de Capacitación Docente, el cual esté enfocado a buscar alternativas, técnicas, estrategias y métodos para lograr que la clase impartida por los/las docentes sean activas, participativas en las que los/las estudiantes encuentren sus espacios de opinión, que éstos sean los protagonistas de éste maravillosos encuentro del aprendizaje.

Si tomamos en cuenta que en la actualidad nuestro país ha definido un Modelo de desempeño docente tomando en consideración las evidencias y nuestras propias necesidades, un modelo de gestión educativa que le permita alcanzar una educación de calidad expresada en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente, que vendrán a contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas de enseñanza de la docencia ecuatoriana.



2. MARCO TEÓRICO

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr objetivos que la acción individual, aislada no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas¹. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con las organizaciones y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Concepto. El término gestión hace referencia a la acción y al afecto de negociar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto el concepto de gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto

Específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata realizar diligencias, las mismas que están enmarcadas a la obtención de algún beneficio, situando al personal de la organización como elementos esenciales en el logro de objetivos, ya que podemos afirmar que la gestión del Talento Humano es la más relevante de una empresa. Ya que las organizaciones dependen de las personas para que la dirijan, controlen y para que operen y funcionen, no existe organizaciones sin personas, toda organización está constituida por ellas y es de quienes depende para su éxito y continuidad. La gestión de Talento Humano procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importante de esta forma rompe con la forma de tratarle como simples medios de producción. Hace poco tiempo, a las

¹Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas (Chiavenato 2007)



personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, hoy se habla de seres que están dotados de características propias e individualidades, de aspiraciones, valores, actitudes, dotadas de habilidades, capacidades destrezas y conocimientos necesarios para éxito organizacional

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir. Una organización existe solo cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para alcanzar objetivos comunes, que las iniciativas individualidades por más buenas que sean en forma independiente no podrían lograr.

Constituyendo las personas como el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos, además conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

La gestión o administración del Talento Humano es un área relativamente nueva. El profesional del Talento Humano es un ejecutivo que se encuentran en organizaciones grandes y medianas, públicas, privadas, etc.

No existen leyes o principios universales para la gestión y administración del Talento Humano, depende más de la situación organizacional como: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, cuando se utilizan técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Se entiende también que la gestión y administración del Talento Humano no es un fin en su mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que también estas últimas alcancen objetivos individuales.

La gestión y administración del Talento Humano tiene procesos básicos: Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas; estos cinco procesos básicos están íntimamente relacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendría influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente. Estos



cinco subsistemas forman un proceso legal y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus funciones, retenidas por la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

1. Políticas de Integración del Talento Humano:

- a) Dónde reclutar, buscar las fuentes de reclutamiento, pudiendo ser dentro o fuera de la organización, buscando las condiciones más idóneas para abordar el mercado de Recursos Humanos necesarios para la organización
- b) Criterios de selección del Talento Humano y estándares e calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización .
- c) Como socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia

2. Políticas de Organización del Talento Humano

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal, para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de Planeación, colocación y movimiento interno del Talento Humano, que consideran la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación del talento humano por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de Retención del Talento Humano

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que considere los programas de prestaciones de servicios más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y



contemple la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con un moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado, todo esto basado en las condiciones físicas, ambientales de higiene y seguridad.

4. Políticas de desarrollo del Talento Humano

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo, para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo del Talento Humano a mediano y corto plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de la evaluación del Talento Humano.

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la evaluación permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con el Talento Humano de la organización.

Todas éstas políticas conjuntamente con la aplicación de un Código de ética, son las que permiten obtener un clima organizacional óptimo dentro del cual empleados, directivos, funcionarios, se sientan motivados y esto permite también empoderarse de las metas y objetivos de la organización

La teoría de que las organizaciones constituyen estructuras formales, asume que las metas de la organización son referente primordial para determinar cómo debe ser y que debe hacer una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La determinación de metas



forma parte de los procesos políticos, mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de estos. En la medida que se produzca la correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, podemos predecir que la organización alcanzará los resultados previstos, para lograrlo deben establecerse mecanismos de control y sanción. El control se basa en determinar el grado de concordancia

o de discrepancia entre metas y ejecución, entre resultados alcanzados y resultados esperados, estas discrepancias constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones, las mismas que deben ser racionales basadas en información pertinente y completa, así como coherentes con las metas y por último óptimas las mismas que ayuden a maximizar los resultados y minimizar los costes.

Por su parte la teoría de la organizaciones constituyen estructuras informales, asume que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a éstos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea y no formalizada que satisfaga sus propias necesidades al margen de la estructura formal. Dado que las características y motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciarse un buen ajuste o acoplamiento entre las organizaciones y las personas. De este modo, la estructura formal debe modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer las necesidades de auto realización con incentivos, promoción, desarrollo profesional, control y apoyo sobre su propio trabajo. En suma, cualquier medida que garantice la satisfacción de los miembros será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización (Scull y Conley, 1995).

En síntesis la teoría de la gestión puede considerarse como un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser las gestiones con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.



2.1. GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto.

Para hablar de la gestión directiva haremos alusión a lo que implica dirigir un colectivo social como una actividad compleja. Dirigir centros educativos entraña una gran responsabilidad por la importancia social del proceso nuclear que debe ser dirigido en el contexto de la institución escolar: la enseñanza y el aprendizaje. Pese a ello, la tarea de dirigir organizaciones escolares no recibe el mismo glamour que rodea a la dirección de las empresas y de las organizaciones, sin tomar en cuenta que la sociedad actual se encuentra inmersa en una dinámica de vertiginosos cambios que están suponiendo nuevas y continuas demandas hacia el sistema educativo. Hasta hace poco los avances tecnológicos y científicos tenían poca repercusión sobre los profesores y la enseñanza aparte de los cambios en el círculo escolar. Pero gradualmente se está tomando conciencia de la necesidad de formar a nuevas generaciones, esto implica la acción organizativa en el marco de una estructura que establezca normas y procedimientos, asigne roles a los sujetos, señale objetivos, defina tareas, fija líneas de autoridad, controla y evalúe.

La estructura formal de las organizaciones educativas es un patrón de conducta común a la totalidad de las escuelas de un país, región o provincia que no agota la explicación de lo que sucede en cada una de ellas, en términos generales la estructura puede definirse como el modo en que una entidad es conformada u organizada, etimológicamente, la noción latina de estructura nos remite a la idea de un edificio, definido por cada uno de los componentes utilizados en su construcción y por las relaciones compartidas entre estos componentes tal como se configuran en el proceso de construcción y por las relaciones compartidas entre estos componentes tal como se configuran en el proceso de construcción, por lo tanto los dos aspectos aparecen cruciales en la definición de la estructura: a) cada uno de los elementos de que se compone, y b) el modo en que estos elementos se conforman o se configuran, es decir cómo se relacionan entre sí. En su aplicación al ámbito de las organizaciones educativas, el concepto de estructura ha sido definido de modo similar, por lo tanto la estructura supone el



conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecutan las reglas, normas o procedimientos oportunos que hacen funcionar a una organización, la estructura implica la asignación de una serie de tareas determinadas a individuos, roles o grupos de la organización, así como la coordinación de estas tareas con relación a metas más altas.

Cualquier estructura de la que se dote una escuela, desde un punto de vista práctico tendría que ser democrático, facilitar la toma de decisiones y el consenso, concretar las competencias de cada estamento y explicitar las funciones de todos los elementos que configuran la trama organizativa. Pero además hay que reconocer que la estructura se manifiesta mediante unas dimensiones que vienen en gran medida determinadas por las influencias de factores de carácter informal y social. Igualmente la estructura va estar condicionada por los objetivos, las zonas de normativa y de autonomía; la creatividad y los niveles de participación. (www.gestiopolis.com/recursos5/docs)

Por lo general cuando se habla de los centros escolares suele decirse que éstos son sistemas, entendiendo por tal un conjunto de partes o elementos interrelacionados que conforman una entidad global que presenta algunas singularidades en su ambiente, sin embargo las organizaciones escolares según (Weick, 1976; Meyer y Rowan, 1977) señalan que son sistemas débilmente articulados, es un modo de decir que en ellos los elementos y acontecimientos son interdependientes y constituyen un todo, no siendo la interdependencia no es muy fuerte o estrecha, de modo que cada uno mantiene una cierta autonomía y entidad propias.

La dirección y gestión de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy, tanto a las diferentes administraciones educativas como a profesores y padres. Superada una etapa de escasa incidencia, desde la teoría organizativa e investigación educativa se hacen cada vez más aportaciones y también se dan a conocer experiencias de las personas que desempeñan esta función. En estos ambos casos, la dirección escolar en términos generales se puede decir que es un rasgo común que se viene desarrollando en los últimos años.



No es sencillo acotar conceptualmente qué entiende por dirección escolar, ya que son múltiples las definiciones existentes sobre el particular, diferentes las perspectivas teóricas, de cómo se debe dirigir un centro escolar. Podemos partir señalando que el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad del centro, a tiempo que se espera él muestre el camino a seguir para llegar a un buen fin la actividad principal del centro que no es otra cosa que la enseñanza y la educación de niños y jóvenes. En este caso se espera del director que además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico, ya que el término **gestionar**, se refiere a las tareas que hace el director y que tiene como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización y, por el contrario liderar lo reservamos para aquellos directores que tratan de influir en los demás para que las cosas se hagan de manera diferente y esto conlleva un mejoramiento sustancial en las gestión que realiza para que la organización alcance calidad, eficiencia y efectividad.

Minzberg (1983), cuestiona la concepción de la escuela clásica, representada por Fayol, al definir las características y el contenido del trabajo directivo, con las cinco funciones directivas fundamentales: planificación, organización, coordinación, mandato y control, y que estas categorías han dominado los escritos sobre el trabajo directivo, para Minzberg, esto ha constituido un obstáculo para la búsqueda de una comprensión más profunda del trabajo directivo. Por su parte define la naturaleza del trabajo directivo utilizando los estudios sobre los directivos de todo tipo y concluye que las categorías definidas por Fayol son generalizadas que no explican lo que hacen en general los directores. Este autor clasificó los roles del directivo en tres grandes categorías: Interpersonales (cabeza visible, líder, enlace); informativos (monitor, difusor, portavoz), la decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, portavoz) que han sido tomadas como un gran apoyo en un buen número de estudios sobre el director escolar. Para Minzberg (p.85) define “el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo” y afirma que los directores desempeñan roles preconcebidos, aunque los individuos puedan interpretarlos de modo



distinto. De estas conclusiones se determinan tres características de la dirección:

* **Fragmentación.** Las actividades de los directivos son constantemente interrumpidas por otras tareas, otros problemas o situaciones críticas que requieren su atención inmediata.

* **Brevedad.** Las actividades breves suponen un consumo de atención y de energía mayor que las actividades largas. Esta manera de trabajar puede asegurar que las tareas se hagan, pero es difícil asegurar la calidad del trabajo realizado.

* **Variedad.** Los directores deben intervenir en asuntos de los más variados que suponen poner en juego una gran cantidad de destrezas y habilidades y una demanda de conocimientos diferentes y amplios. También ocurre que las actividades que desarrollan combinan lo trivial con lo trascendental.

FUNCIONES DEL DIRECTOR ESCOLAR. Los números intentos de clasificar las distintas tareas que realizan los directores en el ejercicio de sus funciones y modos de pensar ponen en manifiesta una generalizada ausencia de criterios precisos para realizar esta clasificación, puesto que son varios los marcos conceptuales y de análisis existentes. Gimeno (1995) explica tres perspectivas desde las cuales se pueden definir las tareas que son propias de la dirección escolar.

- Podríamos describir las funciones que actualmente desarrollan, definida por una serie de regulaciones legales, tradiciones y modo de pensar la dirección de centros. Dicha tradición expresa una fórmula de dirigir los centros así como un modo de socialización profesional. Llega a formar parte de la cultura de los centros en cuanto que, con el paso del tiempo, se traduce en mitos, supuestos y maneras de hacer que se realizan en la práctica. Esto puede explicar que, cuando describimos las funciones que actualmente vienen definidas en la normativa legal y cuando se observa el ejercicio de las mismas, nos encontraremos con una realidad muy diversa en cada director y en cada centro.



- En una segunda perspectiva nos situamos en el plano del “deber ser”, declarando lo que creemos o deseamos que los directores deberían hacer. Desde esta óptica se asume que la realidad puede modificarse una vez que se opta por modelos ideales. El cómo entendemos que debería ser la realidad de las tareas de los directores se determina desde un modelo ideal que adopta supuestos filosóficos, políticos, empresariales. Esta perspectiva de considerar modelos alternativos de centros escolares y de comportamientos directivos suele ir asociada a menudo con procesos de reforma educativa que pretenden modificar los roles de los distintos agentes educativos, en especial de profesores y directivos.
- Finalmente, cabe una tercera aproximación práctica que combina supuestos de las dos anteriores. Es decir, nos podemos plantear analizar las funciones desde el marco vigente pero considerando los patrones ideales de referencia sustentados por modelos, ideas y valores que, en alguna medida, pueden estar introducidos en los esquemas de percepción de los mismos directores. Las funciones que realmente se desempeñan pueden ser reales, por lo tanto posibles, pero no pueden ejercerse del modo y en la medida más adecuada o repercutir negativamente en otras tareas posibles y deseables.

2.1.2. Importancia.

En la medida en que la actual coyuntura económica, social y cultural requiere de organizaciones más flexibles capaces de adaptarse a contextos en constante cambio, exige nuevas y diferentes funciones para el director. El director se encuentra hoy en la primera línea del cambio educativo que se ha ido gestando en las últimas épocas, y lo que es más en nuestro país en los últimos años, se viene dando una corriente de cambios, lo que estamos viviendo es una bien llamada “Revolución Educativa”, en la misma que los directores, rectores deben ser los líderes en esta nueva propuesta educativa, dentro de sus cualidades debe ser un planificador nato, responsable.



2.1.3 Tipos de Gestión

Existen distintos tipos de gestión Como:

Gestión de la Tecnológica. Es el 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. Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema hasta el diseño y puesta en práctica de propuestas para la construcción de diversos espacios para la interacción social.

Gestión de Proyectos. Es la 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 del Conocimiento. Se trata de un 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.

Para analizarlo este tipo de gestión ya que tiene mucha incidencia en nuestro tema, ubicaremos el concepto de Carlota Bustelo y Raquel Amarilla(2001), que manifiestan que la “Gestión del Conocimiento es todo conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir, y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”, de este concepto podemos deducir que la Gestión de Conocimiento es la integración de elementos físicos y abstractos que ayudan a determinar un eficiente manejo de conocimientos disponibles dentro de la organización y al mismo tiempo ayuda a facilitar el trabajo entre todos los miembros bajo el principio de cooperación.

(www.educ.ar/.../gestion-institucional-conceptos-introductorios.html)



Gestión Ambiental. Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión es la estrategia a través de la cual se organiza las actividades que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativa. Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

Gestión Gerencial. Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

Gestión Financiera. Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros

2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL.

2.2.1 Concepto.- El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define al liderazgo como “líder”, que significa una condición de líder que a su vez líder, significa persona a la que un grupo sigue reconociéndole como jefe u orientadora.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo que define como las “cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos”.

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás en sus motivaciones y competencias ²

Chávenato Adalberto (2007), define al liderazgo como: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos³. Esta definición es la que personalmente creo que está más allegada a la realidad si partimos de que un líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”, respetando y valorizando las individualidades de cada uno de los miembros de la organización, socializado sus puntos de vista, las estrategias,

² El liderazgo constituye una capacidad humana (Manuel Guellén Parra –pág. 171)

³ El liderazgo es la influencia interpersonal (Idalberto Chiavenato 2007)



los proyectos sus perspectivas, con una comunicación abierta, oportuna y eficaz, los atributos que debe adornar la personalidad de un líder son: integridad, honestidad y honradez, para que sus propuestas sean acogidas por los miembros sin repararos, porque tienen confianza en su líder.

Tan rápido como el mundo evoluciona a partir de la globalización, la educación y todos sus actores deben hacerlo también. Así pues el reto para el directivo consiste en asegurar una dirección escolar eficiente, en medio de las actuales circunstancias y cambios a tono nivel, su gestión debe apuntar al horizonte de mejoramiento continuo del Proyecto Educativo Institucional para dar respuestas éticas y eficaces a las necesidades educativas locales, regionales y globales.

El directivo docente realiza su labor en contextos variados, no solo por la ubicación de la escuela sino también por las características socio-económicas del momento histórico en el cual se desarrolló. Sin embargo las problemáticas que se presenta en la educación suelen ser comunes a todos los centros educativos. Además de transmitir todo un paquete de información, competencias, y valores a sus estudiantes para que pueden ingresar satisfactoriamente a la sociedad encontramos que en los últimos años la escuela ha tenido que hacerse cargo de nuevas obligaciones y cometidos que antes correspondían a las familias: educación para la salud, prevención de riesgos y adiciones, orientación sexual y profesional y hasta educación vial. Es así como los problemas sociales son considerados ya problemas educativos.

Hay que tomar en cuenta que el ámbito educativo no es una empresa ni puede ser tratado como tal, si bien puede aprender y adecuar determinadas estrategias interesantes por su contenido educativo, a como las empresas también aprenden e incorporan estrategias que las son propias al entorno de la educación formal. El tema del liderazgo educativo ha recibido muy poca atención en el marco de los procesos de la reforma de la educación, aun cuando hoy sabemos que en la educación existen cambios vertiginosos. El modelo educativo presupone que todo cambio organizacional requiere olvidar conductas y hábitos pasados y encontrar y asimilar nuevos, más acordes con



el crecimiento de la organización y con los nuevos retos del mercado y del entorno.

El aprendizaje no solo se refiere a la capacitación y entrenamiento de herramientas y comportamientos exteriores, sino a un crecimiento personal y profesional integral, que repercute en la misión de la vida y trabajo que se fundamente en valores y en sentido de contribución personal, profesional y social de cada miembro de la organización. De aquí la necesidad de incluir en los eventos educativos la misión y ética de la empresa, todo ello encaminado a lograr organizaciones más productivas económica y socialmente y, por tanto, con una responsabilidad comunitaria.

La vida de la organización es la interacción humana que debe ser revitalizado y energizado para que el cambio planeado influya y transforme toda la organización. Sin embargo, los procesos humanos se fortalecen y se enriquecen solo cuando la estructura, los sistemas, las normas y prácticas gerenciales sostienen dichos procesos.

CUALIDADES DEL LÍDER

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz inteligente
- Vence su desánimo y las ideas negativas
- Es paciente y consistente
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista
- Lucha por la calidad
- Prevé las necesidades a largo plazo
- Sabe encaminar los objetivos de grupo
- Apasionado por el cambio y lo nuevo
- Hábil en la toma de decisiones
- Arrastra y no empuja
- Tiene autoridad moral
- Aprender constantemente
- Desarrollo de las personas



- Adaptabilidad
- Creatividad

REQUISITOS DEL LÍDER

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio
- Tacto Psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones .
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual
- Apremia, transmite energía y desbroza el cambio de la burocracia que lentifica la acción
- Se ve a si mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento
- El líder resume y transmite la historia

CONOCIMIENTOS DEL LÍDER

- Conocimientos de las personas
- Conocimiento de la práctica docente
- Conocimiento de las teorías educativas y de dirección
- Conocimiento de los modelos y técnicas de investigación

HABILIDADES DEL LÍDER

- Habilidades para aceptar a la gente tal como es, no como le gusta que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás

Este enfoque permite aclarar en forma coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad sino



en su grado de desarrollo, de su personalidad, adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en grupo familiar y laboral. Se debe tomar muy en cuenta que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentra sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica.

La importancia del liderazgo en la conducción académica, tanto profesional como técnica en la organización es un factor determinante para alcanzar localidad educativa. Ningún grupo humano funciona eficazmente sin contar con algún tipo de liderazgo. Davis Thomas, expone una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación, el mismo que responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir con eficiencia y calidad. Los equipos que tienen este tipo de liderazgo tienen las siguientes características:

- Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y estudiantes
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos
- Supervisan y evalúan en progreso de los profesores
- Disponen de recursos profesionales
- Se guían por los objetivos
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante
- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, lo hacen crecer profesionalmente
- Son flexibles y dialogantes
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo
- Se preocupan por la persona.
- Conocen la dinámica interna de la organización



- Son tolerantes con la ambigüedad
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones
- Se preocupan de las soluciones y no de los culpables
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad
- Establecen sistemas de comunicación
- Son seguros de si mismo
- Son amables y de buen carácter

El liderazgo de un directivo, fundamentalmente está en que tenga conciencia que los/las alumnas son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo , identificar sus intereses con el interés de la educación, este líder esta consiente que los resultados de los estudiantes significa el éxito de su proyecto, pero para que se de todo esto es necesario que tenga en cuenta lo siguiente

- que dedique tiempo en relacionarse con los alumnos en forma personal , debe tener presencia visible y asequible .
- Poseer conocimientos básicos de la evolución ecológica y de los procesos de socialización de los adolescentes
- Intervenir en forma objetiva en las situaciones de conflicto entre profesores y alumnos
- Velar por la participación efectiva de los alumnos tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto fuera como dentro de las aulas.

2.2.2 Tipos de Liderazgo.

Existen muchos modelos de liderazgo. Algunos son de mayor o menor complejidad, otros de carácter deductivo o inductivo. Todos ellos tratan de sistematizar el conjunto de conductas de liderazgo posibles, que vienen a ser el conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados.



El liderazgo Es una habilidad no una imposición, es una destreza que no necesita de imposición sino que motiva e incita a que los demás sujetos decidan voluntariamente adherirse a las pautas dadas por el líder. El liderazgo puede ser diversos tipos:

2.2.3 Características

Líder Autoritario. Entre las características de este tipo de líder son las siguientes:

- El líder determina toda política
- La autoridad impone las reglas y los pasos a seguir
- El líder determina las tareas para todos los miembros
- El líder tiende a elogiar y criticar el trabajo de cada miembro.
- El líder generalmente no participa en el grupo, se mantienen aislado
- Está clase de líderes esperan que la conducta de sus subalternos se enmarque en la obediencia y adhesión

Este tipo de liderazgo debe evitar toda organización que quiera cumplir con sus objetivos y metas, ya que un líder con estas características obstaculizaría contar con un clima organizacional óptimo, y al contrario sabemos que los trabajadores que laboran a presión, sus tareas no los realizan con gusto, con satisfacción, y a todo lo que hacen no lo ponen empeño, sus tareas lo realizan obligados y esto es perjudicial para el cumplimiento de es decir no se empoderan de los objetivos de la organización.

Este tipo de líderes hacen que la relación individuo-organización no sea de cooperación, con frecuencia es una relación tensa y conflictiva, hace que haya conflicto entre los objetivos de individuales con los objetivos de la organización, estos líderes crean en los miembros un profundo sentimiento de frustración, de conflictos de fracaso. Los individuos se hacen apáticos, desinteresados y frustrados.

Líder Democrático. Sus principales características son:

- La política está dada en función a la opinión y criterio de todos los miembros



- Es un líder que consulta con los demás miembros para la toma de decisiones
- Es un líder que delega responsabilidades
- Un líder motivador, para que los integrantes del grupo desarrollen y fortalezcan sus habilidades, talentos y destrezas
- El líder que tiene mucha habilidad en dirigir a un grupo.
- El líder que logra la participación activa del grupo sin imposiciones

Con este tipo de liderazgo, los miembros de la organización contribuirán con sus conocimientos, con sus habilidades y con una actitud positiva de aprender, hacer bien todas sus tareas y funciones, así colaborar en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Este líder procura que las interrelaciones entre individuos y organización aportan con la cultura Organizacional, entendiéndose como cultura organizacional. “Al conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes que comparten todos los miembros de la organización”⁴.

Líder Liberal. Entre las principales características de este tipo de líder están:

- El líder delega a otros las funciones que el debe realizar
- El líder tiene amplia confianza en el trabajo de todos los miembros del grupo
- El líder espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control
- El líder busca trabajar con sujetos altamente calificados.

De cierta manera este tipo de liderazgo ayuda a que los conocimientos, habilidades y actitudes de todos los miembros de la organización contribuyan al logro de los objetivos, el hecho de exagerar en la delegación de funciones no es muy aconsejable, ya que el exceso de confianza puede traer conflictos a posterior, igualmente la necesidad de trabajar con personal altamente calificado puede acarrear a la organización que sus costos operativos sean altos, por lo tanto correr el riesgo de desfinanciarse.

⁴ Idalberto Chiavenato –Administración de Recursos Humanos. Pág. 84



Como hemos podido observar las características de los tres tipos de líderes que hemos señalado difieren significativamente sobre todo entre los **líderes autoritarios y los democráticos**; no mucho entre los **democráticos y liberales**. Lo importante es que las organizaciones, identifiquen que tipo de líder quieren que les dirija, para lo cual es necesario que apliquen los instrumentos necesarios para conocer, no de una manera total, pero si asegurar que características tiene el líder que estará al frente de la organización.

Existe además el liderazgo situacional, en el que un miembro considerado como experto asume en un momento dado el liderazgo del grupo, pero es necesario recalcar que ese liderazgo será efectivo dependiendo de la organización, la relación que tenga con los miembros y los intereses que persigan.

2.2.3. Diferencia entre Líder y Directivo

Para enfocar de mejor manera estas diferencias primeramente trataremos de definir lo que es un directivo, como también el papel del líder.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello la formación es a la vida del directivo, el que asume la necesidad de gestionar con inteligencia la carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que prestan sus servicios. Generalmente el directivo enfoca su gestión en el interés primordial del cumplimiento de objetivos, esto le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la cooperación de todos los miembros; Pérez-López manifiesta “un directivo va ganando autoridad en la medida que va usando rectamente el poder del que dispone”⁵, como se entiende el poder no en sentido amplio sino en términos de potestad, de capacidad para mandar apoyándose en el poder que ostenta, pero también el director es capaz de mandar de modo amable, generando entre sus subordinados un clima de confianza, que facilita la obediencia o lo mandado, y el aprendizaje,

⁵ Manuel Guillén Parra –Ética en las Organizaciones pág. 44



generalmente esto marca un aspecto importante en cuanto a la relación social como la empatía o la simpatía, y parte del carácter del que manda.

Quienes dirigen las organizaciones pueden estar muy cualificados y logran buenos resultados, pero si al hacer uso de su potestad lo hacen de modo impetuoso la confianza se resquebraja, al contrario, cuando se dicen las cosas en un tono amable, sin presunción ni antipatía, es obvio que resulta más fácil obedecer, se construye confianza. Idalberto Chiavenato enfoca desde “cuatro sistemas administrativos la función de los directivos: autoritario Coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo”⁶

Autoritario Coercitivo. Arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa el sistema más duro y cerrado, debido a que la toma de decisiones es completamente centralizado, las comunicaciones se dan verticalmente, en sentido descendente; considera que las relaciones entre personas es perjudicial para la empresa, está centrado en las sanciones y las medidas disciplinarias lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Autoritario Benevolente. Es menos duro y cerrado que el Coercitivo, sus decisiones se centra en la cúpula de la organización, pero permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia, pero las mismas están sujetas a su aprobación posterior, el sistema de comunicación es también precario descendente; tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, acostumbra a recompensas materiales y salariales.

Sistema Consultivo. Este sistema administrativo se inclina más hacia lo participativo, las decisiones son delegadas a diversos niveles jerárquicos, pero estarán orientadas por las políticas y directrices definidas por dirección de la empresa, las comunicaciones son verticales en sentido descendente y ascendentes y son laterales, esto facilita el flujo de comunicación y el logro de sus objetivos; crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva y las recompensas y sanciones se basan en recompensas materiales y oportunidad de promoción y desarrollo profesional.

⁶ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos. Págs. 106-108



Sistema Participativo. Es democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistemas, se delegan completamente las decisiones a los niveles jerárquicos más bajos de la organización; las comunicaciones fluyen en todas las direcciones (vertical, horizontal y lateral), las relaciones interpersonales se basan en la mutua confianza entre las personas y las recompensas y sanciones da énfasis a las recompensas simbólicas y sociales, rara vez hay sanciones, las cuales son definidas por los grupos involucrados.

¿Qué es un líder? “Los que poseen autoridad, aunque no posean potestad, los que son capaces de generar confianza en todas sus acciones, tiene capacidad para influir en las demás personas” ⁷

Como hemos explicado anteriormente sobre las características de un líder, nos toca determinar puntualmente las diferencias entre un directivo y un líder.

- El director o directivo existe por la autoridad
- El líder existe por la buena voluntad
- El directivo tiene cierto temor a los cambios
- El líder es capaz de generar el deseo de cambio
- El directivo genera desconfianza en sus colaboradores
- El líder genera confianza en el grupo humano
- El directivo conduce con presión al grupo humano
- El líder conduce en libertad
- El directivo crea un ambiente de tensión
- El líder crea ambientes de respeto confianza, lealtad, cooperación
- La gestión del directivo se basa en estilos predeterminados
- La gestión del líder es abierta a los cambios según las necesidades y problemas que se presenten.
- El directivo es sancionador, utilizando procedimientos caducos
- El líder es motivador, innovador, transformador

Como podemos observar las diferencias entre directivos y líderes son profundas, y lo que realmente preocupa es que en buena parte de las instituciones educativas, existen directivos y hay sin lugar a duda una grave

⁷ Manuel Guillén Parra –Ética en las Organizaciones. Pág.179



falencia de líderes, y esto está demostrado en los actuales momentos en los que se viven cambios profundos dentro del sistema educativo ecuatoriano, se ha notado una total oposición a este reto de mejorar la calidad educativa, al contrario se oposición es tal que se negaron muchos de ellos a presentarse a las evaluaciones y optaron por demandar al estado, ya que según ellos están violando los derechos adquiridos, por lo expuesto este es un claro ejemplo de cómo reaccionan los directivos frente a los cambios. De ahí la importancia de que siendo los puestos directivos o gerenciales claves en el cumplimiento de objetivos y metas, es necesario que estén al frente de estos verdaderos líderes que no lo tengan miedo a los cambios y que al contrario aporten en la búsqueda continua de lograr una educación de calidad y calidez.

2.4. Los Valores y la Educación.

Hay valores humanos como los que se pueden encontrar en los ámbitos del deporte, de la cultura o de la política, y que son denominados “valores” por la valorización social positiva en un momento y en un lugar. Sin duda, son valores en los que tienen de bienes útiles y agradables, y su mayor o menor importancia puede venir dada por realidades más o menos circunstanciales. Pero no lo consideran valores en el plano de la ética, sino hacen referencia bienes éticos.

¿Cuáles son los bienes éticos? Los bienes éticos se clasifican en los siguientes:

El bien de la Vida. Es uno de los primeros bienes de la persona pues sin él no sería posible ningún otro.

El bien de la belleza. El agrado y deleite que este produce es percibido por la razón como otro de los bienes de la persona.

La verdad. Se presenta como el bien propio al que tiende el entendimiento humano, la curiosidad de la persona por conocer la realidad que la rodea.

La sociabilidad. Se refiere a las relaciones de respeto con sus semejantes constituye un bien humano en la medida en que se descubre y respeta la singularidad, unidad y por lo tanto la dignidad de los seres humanos.



La religiosidad. Supone una inclinación natural del ser humano y que también las razones descubren como un bien exclusivo de este.

El respeto al medio ambiente. Constituye un bien humano precisamente porque lo contrario representa algo inhumano, que repugna a la razón.

Todos estos bienes se pueden ubicar como bienes éticos en medida en que la razón los descubra como fines ⁸

Los valores éticos son aquellos comportamientos que contribuyen al bien de la persona, a alcanzar la calidad de ser humano, obrar bien de acuerdo a sus valores a sus convicciones, a saber diferenciar sobre el bien y el mal, que se apega que la excelencia a su conexión natural con la plenitud humana y con la felicidad. Las organizaciones, las normas, las reglas que miran a evitar el mal, lo hacen en la medida que en que éste supone ausencia de bien.

“Hay en todos los hombres ideas morales: bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países, este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueran las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”⁹

Dentro de esta definición de valores, es necesario recalcar que todos estos hábitos de los seres humanos son clasificados desde dos perspectivas lo bueno y lo malo, cuales cumplen con los principios y normas establecidos y cuales están fuera de ello. Hay muchos que consideran que los hábitos pueden ser buenos o malos según el fin que se persiga.

Un buen hábito nos conduce a la posición de una virtud, la misma que nos permite una realización más fácil del bien. Al contrario un mal hábito nos conduce a la posición de un vicio, un vicio nos lleva a una práctica consuetudinario de lo malo. Sin embargo estamos hechos para vencer el mal.

⁸ Manuel Guillén Parra -Ética en las Organizaciones-pág. 111

⁹ Jaime Balmes- Tratado General de Ética



La educación. Según el informe de la UNESCO, de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI presidida por el Francés Jacques Delors, las instituciones Educativas deben reforzar su cometido como lugar de ciencia y cultura, que forja hombres y mujeres que necesita el mundo contemporáneo, para lo cual los aprendizajes deben desarrollarse sobre la base de un objetivo supremo y cuatro pilares fundamentales:

Objetivo Supremo: Aprender a Aprender

Aprender a conocer

Pilares Esenciales: Aprender a actuar

Aprender a vivir juntos

Aprender a ser¹⁰

Este objetivo y estos pilares esenciales demandan, de un compromiso ineludible de parte de todos los somos parte del sistema educativo. La educación para el futuro es una de las exigencias más apremiantes de este nuevo siglo. La sociedad actual se encuentra inmersa en una dinámica de vertiginosos cambios que están suponiendo nuevas y continuas demandas hacia el sistema educativo. Hasta hace poco los avances tecnológicos científicos tenían poca repercusión sobre lo profesores y la enseñanza, a parte de los cambios en el currículo escolar. Pero gradualmente se está tomado conciencia de la necesidad de formar nuevas generaciones para la sociedad de la información. “La educación como sistema de comunicación abierta influye y se deja influir por el medio social y tecnológico en el que se encuentra inmersa. La ciencia y la tecnología, por su parte exigen respuestas para las necesidades que se presentan, siendo el fin de la educación formar a las personas para capacitarlas en la sociedad en la que se desarrollan”.¹¹

Ampliando el objetivo establecido por la UNESCO, es importante entender que la misión de todas las instituciones educativas debe contemplar, en ofertar un servicio educativo, en el cual se asegure entregar conocimientos, descubrir y fortalecer sus habilidades, talentos y destrezas, seres humanos solidarios con

¹⁰ César Villarroel Morejón – Orientaciones Didácticas –pág. 12

¹¹ Julián López, Marita Sánchez, Paulino Murillo, José Levié, Mariana Altopiedi,-Dirección de Centros Educativos- pág.37



una profunda vocación de servicio. La educación debe ir de la mano del avance tecnológico pero de ninguna manera la tecnología podrá desplazar a el/la hombre/mujer. “No hay máquina que solucione la relación educativa cuando está carece de comunicabilidad, cuando se asienta en la ruptura y en las lejanías, los medios no hacen más que incorporarse a la situación,”¹² el mensaje es claro que por más avances tecnológicos que se den sino no hay esa profunda convicción y entrega de los elementos que conformamos el quehacer educativo no se podrá conseguir los fines, objetivos y metas de la educación.

Toda institución educativa cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), inclusive es un instrumento que de cierta manera es obligatorio, dentro los instrumentos curriculares de la educación media, los mismos que son elaborados en base a las necesidades y en solución a los problemas de cada institución educativa . “El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa”¹³, el PEI determina en forma general lo que, lo que ha sido, lo que es y lo que quiere ser la institución educativa, los beneficios de este instrumento, es plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar con una visión proyectista y en largo plazo, para la solución de problemas principales y prioritarios. La toma de decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos durante el proceso de la planificación estratégica, la calidad de la educación y el mejoramiento de del nivel de gestión de la institución depende en gran medida del Proyecto Educativo Institucional.

Siendo el PEI, un instrumento técnico e integrador debe ser elaborado por un equipo técnico, conocedor de la problemática educativa, y cual es el aporte de éstos para posibles soluciones, si embargo lo ideal es la democratización y la construcción conjunta con todos los miembros que de una o cierta manera están involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje. El PEI, tiene un significado fundamental: la superación del asilamiento de los educadores,

¹² Daniel Prieto- La comunicación en la Educación-pág. 105

¹³ Serie Pedagógica No.5 –Ministerio de Educación del Ecuador-pag.11



permite superar la soledad y abrir alternativas a un encuentro cotidiano para fortalecer el interaprendizaje, su elaboración en lo que tiene que ver al diagnóstico institucional esta se basa en la aplicación de la Matriz FODA, en el análisis de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas**, que aquejan a la institución. Las fortalezas y las debilidades constituyen la situación interna de una institución y la Oportunidades y amenazas se consideran los aspectos externos que inciden dentro de su desarrollo. Esta matriz servirá como validación de los resultados del análisis, ya que se identifican en ésta las causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución que plantean los diferentes sectores de la comunidad educativa.

El perfil de la institución es una elaboración mental que elabora los rasgos de algo para caracterizarlo. Es un conjunto de logros y rasgos, o características deseables que deberán tener los miembros de la institución, en el caso de los educandos cuando termina un período de estudios. Se considera también como un documento orientador de la tarea educativa e insumo en el diseño del currículo, que comprende las habilidades, conocimientos, actitudes, valores y destrezas físicas con las que debe integrarse el estudiante a la sociedad. La identificación Institucional está determinada por el Modelo Pedagógico que se aplica, por la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, metas y políticas. El PEI, debe garantizar una educación basada en el ejercicio de la calidad humana, y esto sucede cuando fomentamos en nuestros estudiantes la capacidad de relacionarse, de expresarse no solamente mediante la comunicación sino es capaz de interactuar con sus miradas, con sus gestos sentirse insertado en un mundo humano.

“Una propuesta Educativa fracasa, cuando se saca a la sociedad a gente incapaz de hilvanar con alguna coherencia el discurso verbal, incapaz de expresarse con fluidez y seguridad, incapaz de exponer sus ideas y de volver sobre ellas para enriquecerlas o criticarlas”.¹⁴ ¿Dónde esta la responsabilidad de los docentes y de la institución educativa en general? cuando entregamos a la sociedad jóvenes con éstas características, asumimos que somos parte de este fracaso, o simplemente nos lavamos las manos culpando al gobierno o al

¹⁴ Daniel Prieto Castillo-La Comunicación en la Educación-pág. 42



sistema educativo, ya que para buscar culpables somos muy eficaces. Es indispensable que aceptemos nuestro aporte, unos en menor o mayor grado, pero de una u otra forma hemos sido parte de esta educación mediocre, y el primer paso como personas honestas es reconocerlo de ahí buscar soluciones, participando activamente en los cambios que se deben dar, aportando con ideas innovadoras, actualizándonos continuamente, siendo maestros/as comprometidos/as en alcanzar una educación de calidad.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables, solo al sistema educativo, sino tiene una connotación social muy compleja, debido a un sinnúmero de causas y entre las principales podemos mencionar: La corrupción existente en muchas dependencias gubernamentales que por más esfuerzo que está haciendo el presidente es imposible eliminarlo totalmente, inclusive se encuentra impregnada en los mismos centros educativos, la violencia a través de la prensa escrita y hablada, la inseguridad, el embarazo precoz, la violencia intrafamiliar, etc. De ahí que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, que de simple espectadores pasen a ser protagonista principal en la construcción de una sociedad justa, solidaria con una profunda vocación de servicio sobre todo para los sectores más vulnerables.

“El valor moral perfecciona al ser humano en cuanto a ser humano, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena salud más o menos cultura por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser humano. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degrada a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan”.¹⁵

Si bien es cierto no existe la perfección como tal, pero tratándolo en el plano ético, todos y cada uno de los seres humanos tendríamos que nutrir nuestras virtudes para alcanzar esta perfección, aunque puede resultar una utopía, nada

¹⁵ Manuel Guillén Parra-Ética en las Organizaciones



es imposible si cambiamos de actitud, de ver un mundo más humano, en el cual todos/as tengamos las mismas oportunidades.

La educación en valores es aquella, cuya principal misión es transmitir y promocionar valores, que faciliten la convivencia entre las personas y que se sustenten en el respeto mutuo de los derechos humanos. Es así que el ámbito académico no puede estar al margen de este reto, ya que es una tarea de todos, y con un poco más de énfasis, debe ser un asunto de prioridad de los Centros educativos, ya que estos son parte importante en la formación de ciudadanos.

La responsabilidad social y los Principios Éticos del los/as Docentes

“La responsabilidad social no puede reducirse a los imperativos legales, ni estar regida por criterios de eficacia y eficiencia, se requiere además principios que ayuden a tomar decisiones en su dimensión ética y medios concretos para ello. La responsabilidad social es parte integrante de la ética en las organizaciones, por lo que se refiere a su relación con el entorno en el que se desarrolla”¹⁶. Como se ha indicado anteriormente la importancia de contar con Instituciones Educativas que brinden una educación integral, pero para lograr éste propósito se debe contar con autoridades que simplemente no se limiten al papel de directivos, sino que sean verdaderos líderes de la educación, como también con docentes líderes, humanos, comprometidos en un cien por ciento con su tarea, de educar, no solo se limiten a enseñar, y en general con toda una comunidad que fortalezca el sistema educativo, de ahí que es importante analizar los principios que debe imperar en estos elementos.

Principio de Justicia. En el accionar personal dentro de una institución, u organización implica actuar en base a lo que estipula la ley y la justicia, y para ello requiere del conocimiento, y del seguimiento no sólo de letra, sino de espíritu, como también la necesidad de actuar con objetividad e imparcialidad evitando actuar con sentimentalismos. En el ámbito educativo en el diario convivir con los estudiantes, los docentes tienen son los encargados de practicar este principio, ya que son el ejemplo a seguir de sus educandos, su

¹⁶ Ética en las Organizaciones-Manuel Guillén Parra-pág. 276



actuar siempre tiene que estar enmarcado en su buen comportamiento, con responsabilidad, contribuyendo al bien común, siendo un aporte fundamental en el cumplimiento de la misión de la institución educativa.

Principio de Profesionalismo. En la actuación personal de las autoridades y docentes dentro de la institución educativa siempre deben estar asociadas con la integridad, veracidad, prudencia, sabiduría, buscar constantemente la armonía entre todos los miembros, realizar sus funciones, sus tareas con profundo apego a la ética profesional, poniendo en práctica su vocación al servicio docente, su espíritu altruista, a ese sagrado deber de educar para la vida.

Principio de Excelencia. En la actuación personal dentro de la institución implica una actitud de superación, de servicio de cooperación, y esto se alcanza con la continua actualización de los docentes, porque lamentablemente la premisa de nuestra educación por varios años ha sido el conformismo, la desidia, la resistencia a la capacitación, el temor a la evaluación y esto ha dado como resultado el estancamiento de la educación en nuestro país, de ahí que es necesario contar con profesionales de excelencia para garantizar una educación de calidad.

“La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca se puede afirmar que estamos suficientemente educados en algún valor pues siempre podemos o aspiramos a llegar a más. Esto es lo que da sentido a la vida humana”¹⁷

La educación en valores es nuestra tarea, nuestro compromiso por toda la vida, como educadores debemos entender que la educación se desarrolla en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano ya que nada es imposible. Aun cuando la familia la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los/as jóvenes, la familia es el seno principal donde se fomenta los valores a sus hijos, desde su nacimiento se encarga de llevarlos por el camino del bien, aplicando

¹⁷ Marcela Chavarría Olearte- Educación en un Mundo Globalizado- pág. 68



para ello los principales principios humanos, les enrumba hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Por su parte a igual que la familia a la escuela le toca asumir un papel preponderante en la formación de niños y jóvenes, ya que es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar como: la formación intelectual profunda a través de acercamiento a la ciencia, la formación sociopolítica y cívica al servir a los/as alumnos/as como puente entre la familia y la comunidad social. Se trata de conseguir a través de la integración

La Reforma Curricular de 1996 para la Educación Básica explicitó la urgencia y necesidad de trabajar en un conjunto de valores denominados básicos; el Reforzamiento y Actualización Curricular del 2010 mantiene este empeño de trabajar en los valores básicos como: identidad, honestidad, criticidad, responsabilidad, solidaridad, autoestima, libertad y amor.

Estos valores, ante todo, guardan estrecha relación con la naturaleza humana, el devenir histórico y las estructuras socio-económicas de la sociedad ecuatoriana; se trata entonces de promover el rescate de los valores y actitudes socialmente considerados como compartidos y universales por su amplio significado y necesidad de aplicación; es de esperar que el cultivo de estos valores provoquen cambios importantes en la vida de quienes integran la comunidad educativa y trascienda hacia el hogar, la familia, el vecindario.

Para el tratamiento de los temas valorativos en el currículo se debe tomar en cuenta que la acción no debe ser solamente en el aula, con los estudiantes, es importante que la tarea sea, igualmente, con los maestros y maestra y con los padres, madres y representantes; las estrategias metodológicas a ponerse en práctica serán de tipo participativo que generen una la intervención directa, decisiva y voluntaria de los actores en la formación de los estudiantes.

Se señala que debe ser “participativo” porque se abre la posibilidad de que los mismos estudiantes lideren y contagien en el proceso a las autoridades,



docentes y padres de familia, quienes son los actores directos y responsables del avance de dicha tarea.

Es importante recordar que, tradicionalmente, los valores se consideraban implícitos en la tarea educativa, se daba por supuesto que los maestros y maestras, al transmitir los conocimientos de las diferentes área de estudio, formaban valores; la profunda crisis que afecta a la sociedad actual está generando incertidumbre, especialmente en los maestros/as, que se sienten como “atados” por la errada interpretación del Código de la Niñez y Adolescencia (que tiene muchos vacíos y contradicciones) pero ello, al mismo tiempo, ha hecho caer en cuenta de que es preciso decidirse a retomar la educación en valores con fuerza y de manera frontal, es la única alternativa.

Además, son muy complejos los factores que influyen en el desarrollo de los valores de una persona y, por lo tanto, son diversas las dificultades que implica el trabajo de valores en la escuela y colegio; “el valor es algo que se nos muestra y nos atrae desde la objetividad de los seres pero que reclama a la vez la captación y la interiorización por parte del hombre quien, en último término, es el que da lugar a los valores; el nivel en que un valor puede ser interiorizado o vivido son variados y dependen no solo de la captación intelectual sino también de los sentimientos y experiencias que la persona haya tenido en relación con ese valor, es decir, de su proceso de valoración ¹⁸”.

De todas maneras, valores y educación son premisas fundamentales para la formación del ser humano en cualquier época histórica y contexto social; lo uno y lo otro se complementan.

¹⁸ Pascual, 2006, pág.16



3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes:

Este trabajo investigativo se lo realizó en el colegio “José de la Cuadra”, ubicado en el sector sur en la Ave. Teniente Ortiz y Antonio Rodríguez, cantón Quito Provincia de Pichincha

Las encuestas se aplicaron a cuatro miembros del Consejo Directivo. a 40 docentes sección matutina y vespertina, muchos de ellos con experiencia de hasta 35 años ejerciendo su profesión, ostentan el título de Licenciados en Ciencias de la Educación en su respectiva especialidad, otros en menor número con poca experiencia. De igual manera cabe resaltar también la participación de 30 padres de familia los mismos que forman parte de la directiva de cada curso y 40 estudiantes escogidos en forma aleatoria de segundo y terceros de Bachillerato

3.1.1 El Consejo Directivo

Tabla Nº 1.

Nómina de los integrantes del Consejo Directivo encuestados por edad y Género

GÉNERO	F	%
Femenino	3	75
Masculino	1	25
Total	4	100%
EDAD	F	%
38 a 40	2	50
41 a 55	2	50
Total	4	100%

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano CH.



El Consejo Directivo

El personal que integra el Honorable Consejo Directivo está presidido por la Señora Rectora, y tres vocales principales, los mismos que son elegidos en la última sesión ordinaria de la Junta General de Personal Directivo y Docente cumpliendo con los requisitos que consta en el Art. 148 del Reglamento de la Ley de Educación, los mismos durarán en sus funciones dos años.

De los cuatro directivos encuestados, los tres son del género femenino y ostentan el título de Licenciadas y uno masculino que tiene el título de doctor, en lo referente a la edad de ellos, ésta oscila entre los treinta y ocho y los cincuenta y cinco años, pues así nos deja ver la tabla estadística número uno.

El Docente.

El docente Josefino, realiza su trabajo de acuerdo a la carga horaria que se lo ha establecido al inicio del año como también con su horario, desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje dando cumplimiento a lo que señala el art. 139 de la Ley de Educación en lo referente a los deberes y atribuciones de los profesores del nivel medio

Es necesario mencionar que de acuerdo a las encuestas realizadas lamentablemente muy pocos docentes cumplen con gran predisposición y vocación la tarea de educar, muchos de ellos solamente se dedican a enseñar, a cumplir con su planificación, la misma que es entregada dentro de los quince días de inicio del año lectivo al vicerrector.

Dentro de nuestra investigación se evidencia una clara resistencia a la evaluación por parte de la mayoría de los docentes, como también a la actualización y capacitación, ya que de los cursos que ha venido ofertando el Ministerio de Educación en convenio con algunas universidades apenas cinco docentes han asistido.

Es importante también destacar que las relaciones interpersonales entre lo y las docentes se encuentran en un nivel de aceptación. En lo que se refiere al art. 139 literal g de la Ley de Educación que manifiesta el respeto a la dignidad e integridad de los alumnos, son contados los casos en los que se incumplido



este deber del docente, y han sucedido hace muchos años según consta en actas revisadas de la institución.

Tabla Nro. 2

Personal docente de la institución clasificado por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	24	60
Masculino	16	40
TOTAL	40	100

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch.

Como se puede observar el 60% de los docentes son mujeres y el 40% son docentes hombres, por cuanto nos lleva a la reflexión que la mayor parte de la educación en este establecimiento se centra en las mujeres.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la institución clasificado por edades

EDAD(AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
30 a 35	4	10
35 a 40	8	20
40 a 45	9	23
45 a 50	6	15
50 a 55	5	13
60 en adelante	8	20
TOTAL	40	100

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch.

La tabla de edades de los docentes de ésta institución indican que dentro de los parámetros biológicos hay un porcentaje muy pequeño de jóvenes, apenas un 10% , entre los de mediana edad se centra 43%, el 28 adultos y un 20% en adultos mayores, estos resultados deben ser una pauta importante en los resultados que obtendremos de las encuestas realizadas.



Tabla Nro. 4

Personal docente de la institución clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia	%
1 a 5 años	2	5
5 a 10 años	4	10
10 a 15 años	6	15
15 a 20 años	8	20
20 a 25 años	5	12,5
25 a 30 años	4	10
30 a 35 años	8	20
35 en adelante	3	7,5
	40	100

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch.

Si analizamos esta tabla con la tabla anterior donde se hace referencia a la edad de los docentes, las dos tienen mucha relación puesto que la edad tiene incidencia directa con los años de servicio, como se puede observar un 20% de docentes tienen de 30 a 35 años de servicio. Estos resultados veremos como repercuten en las encuestas realizadas

Tabla No. 5

Personal docente de la institución clasificado por títulos académicos

Títulos Académicos	Frecuencia	%
Tercer Nivel	4	10
Cuarto Nivel	36	90
Otros		
TOTAL	40	100

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch

Los resultados en relación a títulos académicos en el centro educativo, demuestra que un mínimo porcentaje tienen título de cuarto nivel y una mayoría solo han alcanzado la licenciatura, lo que demuestra poco interés por parte de los/as docentes en actualizarse y capacitarse, aspectos que vendrían a beneficiar la oferta académica.



El alumnado.

Está constituido por los estudiantes, que provienen en su mayoría del sector en el que se encuentra situado el colegio.

Tabla N° 6:

Cuadro estadístico de estudiantes del Bachillerato 2010-2011

CURSO	MATRICULADOS		DESERTORES		ASISTENTES		TOTAL	
	M	H	M	H	M	H	Matriculados	Asistentes
1ro. "A"	22	16	-	-	22	16	38	38
1ro. "B"	19	13	01	-	18	13	32	31
1ero. "C"	23	11	01	02	22	10	34	31
2do. "A"	12	12	-	-	12	12	24	24
2do. "B"	23	13	-	-	23	13	36	36
3ro. "B"	20	11	01		19	11	31	30
3ro. "A"	19	08	-	-	19	08	27	27
TOTAL	138	84	3	2	135	83	222	217

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch

En la tabla número 6, se aprecia el universo total de los alumnos matriculados en el bachillerato, de los cuales ha existido una deserción de 5 estudiantes, tres mujeres y dos hombres, en la investigación realizada se determinó que de las tres estudiantes, el Departamento Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), e Inspección General, tienen conocimiento, del motivo de su retiro de una sola alumna, el mismo que fue por ser madre adolescente, de los y las demás no tienen ningún informe.

Tabla N° 7

Alumnos a los cuales se les aplicó la encuesta

GÉNERO	F	%
Femenino	25	63%
Masculino	15	37%
Total	40	100%
La edad se encuentran entre los 16 a 17 años		

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch



La tabla 7 hace referencia a los estudiantes encuestados, los mismos que pertenecen al género femenino el 63% y al 37% al masculino, sus edades se encuentran entre los 16 años a los 17 años

Los Padres de Familia

Entre las características de este grupo de padres de familia, se encuentran que son elegidos democráticamente en cada uno de los paralelos, en la primera reunión del año lectivo, también son personas dispuestas a brindar su contingente en todas las actividades programadas por la institución y están supeditados por lo que manifiesta el art. 148 de la Ley de Educación y por lo que dispone el Reglamento de la institución.

La encuesta se aplicó a veinte (30) padres de familia, los cuales forman parte de la directiva de cada uno de los cursos, , para quienes se tuvo que elaborar una encuesta relacionada con la gestión, el liderazgo y los valores, que se aplica en la institución por parte de los directivos, docentes, y personal administrativo.

Tabla N° 8

Nómina de padres de familia encuestados por edad y Género

N°	Años cumplidos	Femenino		Masculino	
		n	%	N	%
1	Hasta 30	0	-	-	-
2	31 a 40	10	33%	5	17%
3	41 a 50	9	30%	2	7%
4	51 a 60	3	13%	1	3
Total		22	73%	8	27%

Fuente: Secretaría

Elaborado: Bertha Lozano Ch



Como se aprecia en la tabla N° 8, la mayoría que colabora con la coordinación de cada curso son mujeres que representan el 73% de los encuestados y la edad de ellas oscila entre los treinta hasta los sesenta años en mayor porcentaje esta se da porque la mayoría de jefes de hogar trabajan por lo tanto sus horarios no les permite asistir a las reuniones de sus representados.

La Comunidad

Las relaciones de la institución con la comunidad se encuentran dentro de un margen de respeto y tolerancia, inclusive la comunidad se encarga de reportar casos en los que los estudiantes se ven involucrados en problemas como, ingerir alcohol, de pandillas y otros, de ahí se desprende la gran colaboración que la comunidad brinda a la institución, de la misma manera ésta colabora en las mingas que realiza el barrio así como en las festividades que organiza la comunidad, con la participación de las bastoneras y la banda de guerra.

3.2 Materiales e Instrumentos

Para la obtención de la información se procedió a aplicar algunos instrumentos para la recolección de datos, también se determinó ciertas técnicas y métodos, los mismos que nos han sido de mucha ayuda dentro de nuestra investigación, para que la misma tenga fundamento científico.

Encuesta.

Esta técnica se aplicó a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, siendo su objetivo principal, el poder obtener la información, sobre como estos estamentos de la institución perciben, la gestión, liderazgo y valores de éste centro educativo, para lo cual se explicó detalladamente a cada uno de los grupos la importancia que tenían sus respuestas relacionadas con el tema, mismas que servirán para tener una mayor proyección sobre los que se debe hacer para mejorar la imagen de la institución.

En lo que tiene que ver a la encuesta que se aplicó a los padres de familia, esta ha sido estructurada por la maestrante tomando en cuenta el tema motivo de nuestra investigación esto permitió obtener una mayor visión acerca de



cómo le visualizan a la institución los padres de familia, que grado de confianza les proporciona, en la educación de sus representados.

La entrevista. Está definida como un diálogo establecido entre dos o más personas, se caracterizan porque la conversación o diálogo tiene un objetivo, y generalmente el entrevistador anima a la persona a hablar con detalle sobre el tema de interés.

Este cuestionario de entrevista se lo aplicó a los cuatro miembros del Consejo Directivo, con lo cual se obtuvo respuestas directas e inmediatas en lo que se refiere a nuestro tema sobre la comunicación, el liderazgo y los valores aplicados en ésta institución.

3.3. Método y Procedimiento

En los temas de investigación, siempre es importante buscar información que los sustenten, esto nos ha permitido delimitar el problema de mayor relevancia para la institución, siendo esta investigación de carácter social hemos utilizado las dos metodologías la Cuantitativa y cualitativa, ya que nos han permitido una mejor comprensión de la realidad, al acercarnos a ella de modo diverso y complementario.

La investigación descriptiva, proporciona datos muy valiosos, principalmente cuando se investiga un área por primera vez, es así que nos permitió identificar las situaciones reales y actitudes predominantes en los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, nos dio la pauta para medir, con precisión, cómo se lleva a efecto la gestión, el liderazgo y los valores en el colegio "José de la Cuadra", ya que este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta y la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Resume y expone la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer aspectos significativos que aporten sustancialmente al problema encontrado.



La Investigación cualitativa aportó por su parte para poder recoger los datos de la gente en sus escenarios naturales, ya que pudimos interpretar los problemas de ésta institución basándonos en las apreciaciones que los encuestados emitieron mediante las encuestas aplicadas, debemos considerar que la investigación cualitativa, al contrario que la investigación cuantitativa, emplea principalmente el razonamiento inductivo, ya que se pudo establecer el problema con mayor claridad después de la recogida de datos y el análisis preliminar de los mismos, de allí se determinó el problema de mayor implicación dentro de la gestión, valores y liderazgo.



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 organización

De manera general se puede decir que el Manual de Organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, en este caso de una institución educativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Son objetivos específicos de un Manual de Organización:

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

La señora rectora de la institución nos da a conocer que no se ha elaborado el Manual de Organización y todas las normativas, como deberes y derechos del personal: Directivo, Docente, Administrativo y de servicios, así como también los deberes y derechos de estudiantes y padres de familia se encuentran estipulados en el Reglamento Interno del colegio.



4.1.1.2 El código de ética

Un Código de ética formal se basan en los principios de justicia y lealtad en el desarrollo de las funciones asignadas o requeridas, estos principios deben aplicarse en sus relaciones de convivencia, respetando la dignidad de toda persona.

El Código de ética puede incluir temas directamente regulados por la ley, o bien incorporar la autorregulación de otros aspectos propios de cada institución educativa como: respeto a la privacidad, respeto a la propiedad, prevención de conflictos de intereses, el empoderamiento de la misión y visión, modo de establecer relaciones con toda la comunidad educativa.

Al elaborar el código de ética este debe de eximirse de prohibir todo, por cuanto probablemente éste cree resistencia entre los miembros de la institución, es necesario establecer con claridad las normativas basadas en la equidad, en el respeto en la tolerancia que ayude a construir relaciones humanas estables.

No existe una redacción estándar para un código de ética, cada institución debe desarrollar parámetros adaptables a las necesidades de los destinatarios con el fin de definir los comportamientos esperados y para la consideración de los riesgos, retos, costumbres arraigadas, así como adecuarse al cumplimiento de sus objetivos y fines.

Los lineamientos que debe contener un código de ética son los siguientes:

- El lenguaje debe ser simple, claro, conciso de fácil comprensión
- El lenguaje establecido no debe ser autoritario
- El código debe aplicarse para todos los miembros de la comunidad educativa
- El Código debe ser elaborado por una comisión, la misma que debe estar conformada por profesionales que tengan rasgos de liderazgo y tengan conocimiento sobre el tema
- El Código debe socializarse ante todos los miembros de la comunidad educativa antes de su aprobación



El colegio “José de la Cuadra” no cuenta con el Código de Ética, y que se ha acatado lo sugerido por el Ministerio de Educación, por lo cual que se encuentran elaborando el Código de Convivencia.

4.1.1.3 El Plan Estratégico.

Uno de los instrumentos curriculares de gran importancia dentro de las instituciones educativas, puesto que éstos recogen toda la gestión de las instituciones durante tres períodos lectivos y debe ser presentado en las Direcciones Provinciales de Educación, las cuales emiten su aprobación.

El Plan Estratégico del colegio “José de la Cuadra,” evidencia la gestión realizada por autoridades, personal docente administrativo y de servicios así también como estudiantes padres de familia y comunidad educativa en general, gestión que está basada en liderazgo y valores según el documento que reposa y al cual tuvimos acceso. Actualmente la institución está cumpliendo su tercer año de aplicación, el mismo que contempla cinco ejes principales los cuales son los siguientes:

- a. Actualización y Fortalecimiento curricular
- b. Capacitación y Actualización de los docentes
- c. Fortalecimiento de la Trilogía Educativa
- d. Implementación de la Nuevas Tecnologías
- e. Integración de toda la comunidad educativa

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Cada año lectivo, la institución elabora el Plan Operativo Anual (POA) que fue elaborado por áreas curriculares y por comisiones específicas al inicio del año lectivo, en él se prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la institución , ya que por ser un programa concreto de acción a corto plazo, favorece la concreción de aspectos importantes, tanto en lo pedagógico como también en lo organizacional y social, facilita de cierta manera ir verificando su cumplimiento y permitiendo realizar los ajustes que sean necesarios, este instrumento curricular enfoca



también la gestión de la institución misma que está basada en principios y valores.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un conjunto de propósitos y propuestas pedagógicas y de gestión para desarrollar una educación de calidad en nuestro centro educativo, dando sentido y horizonte a las acciones educativas que se realizarán los alumnos, padres de familia, profesores, director y otros sujetos de la comunidad educativa.

Para enfrentar los nuevos retos de la educación con un vertiginoso avance tecnológico, los lineamientos administrativos-curriculares de innovación y mejora curricular del Ministerio de Educación en Educación Básica y Bachillerato, están enfocados, en que todas las instituciones educativas a corto plazo deberán implementar las tics, para poder alcanzar una educación de calidad y calidez.

Las/los directivos del plantel con gran poder de gestión han implementado para este año lectivo cuatro aulas virtuales, para mejorar la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje. El PEI, de la institución está planificado para tres años, este es el segundo año que se está aplicando, éste instrumento curricular tiende a reforzar el desarrollo de nuevas estrategias de formación integral en los estudiantes, las mismas que se sustentan en ejes curriculares del modelo pedagógico constructivista

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

Reglamento Interno de la institución educativa se base en Tres ejes principales que son:

PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS

PRINCIPIOS

El reglamento Interno es una norma jurídica dictada por el Consejo Directivo de la Institución que sirve para aplicar, complementar e implementar sus disposiciones.



La institución se basa en principios fundamentales como la solidaridad, democracia, libertad de expresión, etc. los mismos al ser inculcados en toda la comunidad educativa la edifican y fortalecen.

FINES

El presente Reglamento tiene como objetivo fijar fines generales que sirven para orientar, regular, organizar, determinar, socializar normas fundamentales que contribuyan a promover y coordinar el desarrollo institucional.

OBJETIVOS

Son los Objetivos institucionales:

- a) Incentivar y promover el conocimiento de la Ley de Educación, Carrera Docente y sus Reglamentos y como prioridad el Reglamento Interno de la Institución.
- b) Normar el desarrollo y funcionamiento de los aspectos académicos, económicos y administrativos de la Institución.
- c) Delimitar funciones y responsabilidades Cultivar una conciencia de libertad, solidaridad, pluralismo y participación dentro del sistema democrático y la práctica de los derechos humanos.
- d) Dinamizar la administración, mediante se practica del presente reglamento interno, con verbal explicación y cumplimiento.

EL CÓDIGO DE CONVIVENCIA

El ministerio de Educación y cultura, mediante **Acuerdo Ministerial No. 1962 del 18 de julio del 2003**, dispone en su artículos: Iniciar en todos los planteles educativos del país, un proceso de análisis y reflexiones sobre los reglamentos, clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias y los conflictos internos y su incidencia en los niveles de maltrato y deserción estudiantil. Y en el art. 2 **elaborar**, en cada institución sus **códigos de convivencia**, cuya aplicación se convierta en el nuevo parámetro de la vida escolar. Este instrumento debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente en todos los planteles educativos del país. Para el efecto el colegio “José de la Cuadra ha conformado una comisión integrada por seis miembros, los cuales representan



al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, al departamento de inspección como también un representante del personal docente tanto de la sección matutina como vespertina, también forman parte de la comisión el presidente del Consejo Estudiantil y el presidente del Comité Central de Padres de Familia, ésta comisión se encuentra elaborando el Código de Convivencia, el mismo que se aplicará el próximo año lectivo según lo que ha manifestado uno de sus miembros.

4.1.2 La estructura organizativa del Colegio José de la Cuadra

4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN:

Nuestra Institución oferta bachilleres en gestión Administrativa y Contables con especialización Contabilidad y Administración, dominando conceptos fundamentales como: normas y principios, preceptos y leyes, aplicando sus conocimientos teóricos y prácticos en el área contable y financiera con capacidad y solvencia profesional, sean personas que enmarquen todos los actos de su vida en valores de honradez, responsabilidad y lealtad.

La institución contará con bachilleres en competencias laborales en las diferentes especialidades de la contabilidad, basados en la conceptualización y aplicación con capacidad de implementar sistemas contables dentro de su ámbito laboral, alcanzando su éxito personal y profesional fundamentando en valores éticos y morales.

4.1.2.2 El Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la institución dominicana, por tanto es la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- a. las principales unidades orgánicas.
- b. La división de las funciones.
- c. Los niveles jerárquicos.
- d. Las líneas de autoridad y responsabilidad.



e. Los canales formales de comunicación.

La Institución garantizará el normal funcionamiento del establecimiento

En base a la siguiente estructura.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN

AUTORIDADES.

- Rector
- Vicerrector
- Inspectora General

CONSEJO DIRECTIVO

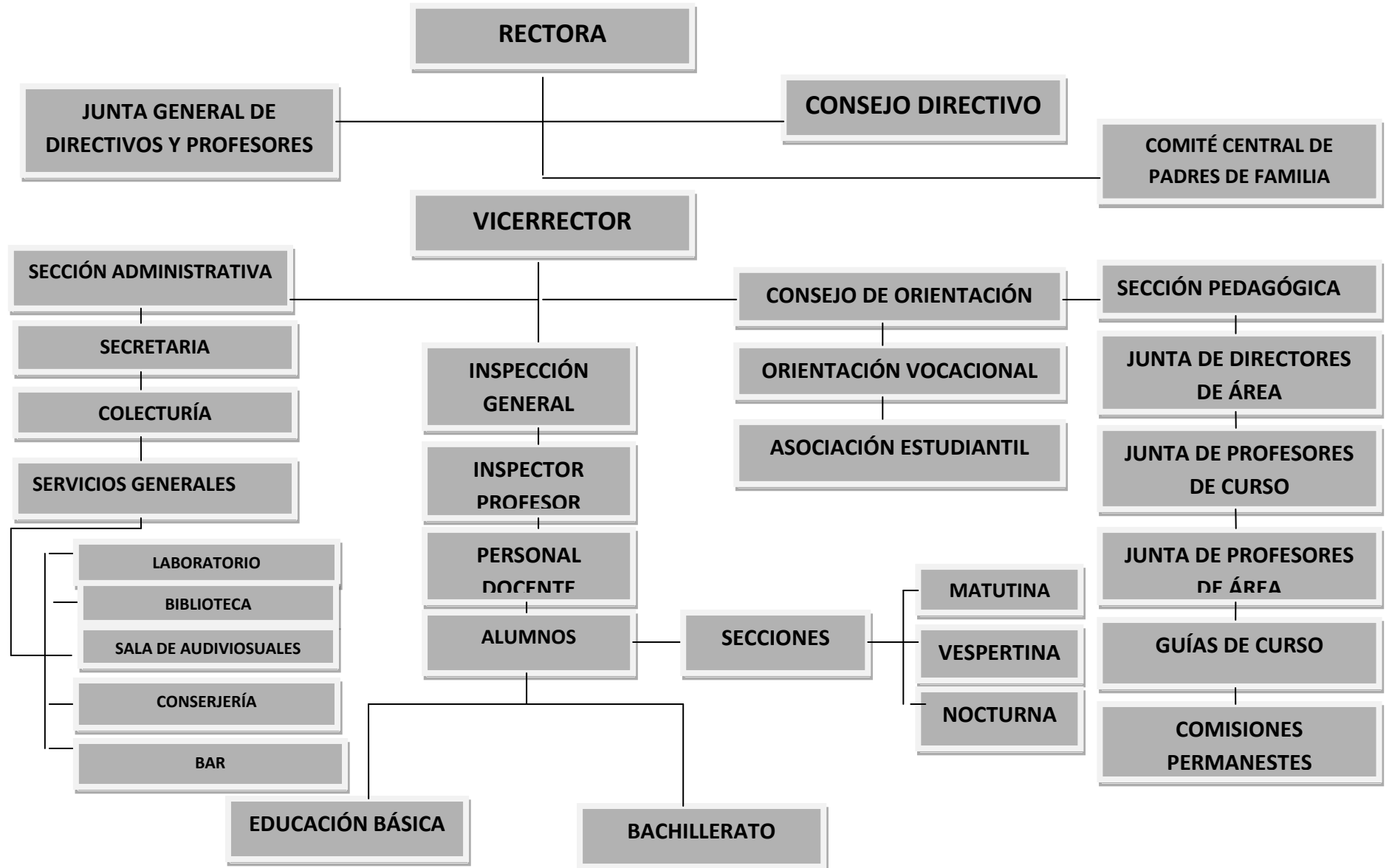
- Rectora
- Vicerrector
- 1° Vocal Principal
- 2° Vocal Principal
- 3° Vocal Principal

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

- Directores de Área
- Profesores Guías
- C.O.B.E.
- D.O.B.E.
- Comisión de disciplina
- Comisión Social y Deportiva
- Comisión de Asuntos Económicos
- Comisión de Salud
- Inspección General



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO "JOSÉ DE LA CUADRA"





4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.

DE LAS AUTORIDADES

DEL RECTOR

Son deberes y atribuciones del Rector, a más de lo establecido en los Artículos 95 y 96 en Reglamento general de la Ley de Educación y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa:

- a)** Cumplir y hacer cumplir a cabalidad las resoluciones tomadas en la junta General de los Directivos y Profesores.
- b)** Ejecutar las resoluciones del H. Consejo Directivo
- c)** Receptar las justificaciones las justificaciones escritas de los profesores, personal administrativo y de servicio por faltas o atrasos hasta tres días posteriores.
- d)** Ordenar al Colector los descuentos o multas del personal.
- e)** fiscalización a Colecturía o a otras dependencias.
- f)** Delegar al Vicerrector (a), por escrito el ejercicio o responsabilidad de una o más funciones directivas o administrativas de manera permanente u ocasional.
- g)** Encargar la Secretaría General del Colegio por ausencia del Titular.
- h)** Cumplir y hacer cumplir con las normas legales y reglamentarias y las emanadas por la autoridad inmediata superior
- i)** Resolver las solicitudes que presentare el personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia, estudiantes y comunidad acerca de asuntos que fueren de su competencia.
- j)** Realizar sesiones mensualmente en su respectiva jornada estudiantil con el Departamento de Inspección, personal del DOBE y Guías de curso con el fin de estudiar y resolver los problemas disciplinarios que requieran especial atención y establecer los correctivos necesarios.



DEL VICERRECTOR

Son deberes y atribuciones del Vicerrector, a más de lo establecido en los artículos 97,98 y 99 del Reglamento General de la Ley de Educación.

- a)** Coordinar las actividades técnico-pedagógicas del establecimiento.
- b)** Vigilar y coordinar el cumplimiento de las actividades de los organismos académicos internos
- c)** Planificar actividades docentes durante el año escolar y someterlos a la aprobación del H. Consejo Directivo.
- d)** Asistir a las juntas de curso de las dos secciones, supervisará las clases de los profesores cuya media aritmética sea menor a 13, previa delegación del Rectorado.
- e)** Elaborar un informe trimestral de las actividades realizadas y de la Áreas y elevarlo al conocimiento del Rector y Consejo Directivo para su aprobación.,
- f)** Organizar y dictar cursos de capacitación y mejoramiento técnico-docente
- g)** Cumplir y hacer cumplir con las normas legales y reglamentarias y las emanadas por la autoridad inmediata superior.
- h)** Orientar y requerir la planificación didáctica a ponerse en vigencia en el nuevo año lectivo tanto a lo que corresponde a los departamentos, organismos, personal docente y los correspondientes niveles.
- i)** Adoptar en caso de emergencia y en ausencia de los superiores inmediatos, las medidas necesarias para resolver oportunamente los problemas que suscitaren y poner en conocimiento de la primera autoridad que concurra en el plantel, los hechos y las medidas adoptadas.



DEL INSPECTOR GENERAL

Son deberes y atribuciones del Inspector General, a más de lo establecido en los artículos 100 y 101 del Reglamento General de la Ley de Educación, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

- a)** Distribuir y organizar el trabajo de los Inspectores previa a la iniciación de las actividades del año lectivo.
- b)** Organizar y supervisar el trabajo del personal de servicios generales.
- c)** Supervisar el trabajo de Inspección y resolver, según los casos, los problemas que sugieren dentro del ámbito de sus funciones
- d)** Disponer que la presencia del personal de inspección sea con el carácter de obligatorio, en las diferentes jornadas o en los actos públicos y oficial, que por cualquier circunstancia deban realizarse.
- e)** Coordinar con el personal de Biblioteca, el horario para el funcionamiento de la misma, de manera que los estudiantes tengan acceso a ella en su tiempo libre.
- f)** Adoptar en caso de emergencia y en ausencia de los superiores inmediatos, las medidas necesarias para resolver oportunamente los problemas que suscitaren y poner en conocimiento de la primera autoridad que concurra en el plantel, los hechos y las medidas adoptadas.
- g)** Elaborar los horarios de exámenes y someterlos oportunamente a la aprobación de Vicerrector una vez aprobado, velará por su cumplimiento y resolverá de inmediato, bajo sus responsabilidades, los problemas que pudieren surgir en su aplicación práctica.
- h)** En conocimiento de las faltas graves y muy graves, citar a los representantes de los alumnos cuyos problemas de disciplina, asistencia y aprovechamiento requieran la intervención inmediata del hogar en coordinación con el DOBE en estos casos el Inspector, el Orientador de curso dejará constancia el motivo de la llamada y del acuerdo al que se llegue en la entrevista.
- i)** Extender certificados de asistencia y disciplina cuando los estudiantes así lo requieran.



- j)** Informar diariamente al Rector (a) o Vicerrector (a) sobre las novedades que les corresponda conocer y resolver
- k)** Coordinar los momentos cívicos con los profesores o cursos designados para sustentar las conferencias
- l)** Verificar que los señores inspectores de curso tengan listos los promedios de disciplina para ser presentado en la Junta de Curso.
- m)** Impedir el ingreso de personas ajenas a la institución para promover productos de cualquier índole y bajo ningún consejo.

DE LOS ORGANISMOS

CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo es un organismo de decisión, ejecución y control de acuerdo con las regulaciones establecidas del artículo 107 del Reglamento General y los constantes en este Instrumento Legal.

Cuando un miembro del Consejo Directivo no pueda asistir a la primera sesión deberá comunicar en veinte y cuatro horas por escrito para convocar el respectivo suplente.

Si por algún motivo un miembro incluido por autoridades no se hiciera presente hasta pasado la hora señalada y convocatoria será llamado la atención en forma verbal y en caso de reincidir será descontado el 3% de su sueldo básico.

Son atribuciones del Consejo Directivo:

- a)** Velar por la correcta inversión de los fondos de la institución que provengan del presupuesto, extra presupuesto y donaciones especiales.
- b)** Aprobar la designación de los abanderados, pabellones y escoltas nacional e Unidad Institucional y declarar al mejor egresado, previo el informe presentado por Secretaria y de comunidad con los reglamentos pertinentes.
- c)** Aprobar los reglamentos especiales de los departamentos, organismos internos y estudiantiles.



- d) Conocer informes financieros presentados por el departamento de Colecturía en forma semestral, trimestral o anual.
- e) Designar a los Directores de Área, profesores guías de curso e integrantes de las comisiones permanentes y especiales
- f) Reconocer y estimular al personal docente, administrativo y de servicio que en eventos internos o externos tuvieran destacada actuación a favor y prestigio del colegio.
- g) Los vocales principales del Consejo Directivo SUBROGAN al rector (A) o Vicerrector (a) en

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

Integran la junta general de Directivos y Profesores del Plantel Rector(a) Vicerrector(a), Inspector General, Profesores, Inspectores que se hallaren laborando en el Plantel.

- a) El quórum para la junta general de directivos Profesores se establecerá con las dos terceras partes del número de integrantes.
- b) Instalada la Junta General, sea ordinaria o extraordinaria en el día u hora señalados para el efecto, el secretario(a), a pedido del Rector(a) constatará el quórum reglamentario y declarará instalada la reunión.
- c) La asistencia a la junta general es obligatoria. De acuerdo al Art. 120 del Reglamento General a la Ley de Carrera docente y Escalafón del Magisterio Nacional. El rector (a) justificará cuando fueren motivos de fuerza mayor o por enfermedad comprobada con el certificado médico del IESS o del médico del Colegio.
- d) Para que surta efectos legales toda resolución de la junta general será aprobada por mayoría simple, entendiéndose por tal cuando no menos de la mitad más uno de los asistentes hayan votado por la resolución; en caso de empate se conseja un receso no mayor a diez minutos tiempo después del cual se procederá a una nueva votación. De subsistir el empate el Rector(a) tendrá voto dirimente; el primero por atribución conferida en el Art. 103 del Reglamento



general de Educación vigente y el segundo por facultad constante en este Artículo.

- e) La votación que este organismo ejerza como medio de decisión será secreta.

JUNTA DE PROFESORES DE CURSO

La junta de Profesores de Curso se constituye con todos los profesores que dictan clases en un curso o paralelo del Colegio José de la Cuadra, el Inspector(a) de curso, el profesor(a) orientador; la preside el profesor guía de curso y actuará como secretario(a) un profesor designada por la junta quien durará un año lectivo en sus funciones. Son sus atribuciones o deberes:

- a) Reunirse por lo menos una vez después de los exámenes trimestrales, supletorios y escritos de grado, para evaluar el rendimiento y la disciplina de los estudiantes de acuerdo con el reglamento general.
- b) Sugerir a la Rector(A) o consejo Directivo las medidas a adoptarse para la buena marcha de la disciplina y aprovechamiento de los estudiantes.
- c) Estimular trimestralmente a los estudiantes de cada curso y paralelo cuyo promedio en rendimiento y disciplina, sean los más altos, es decir no sean inferiores a 16. El DOBE publicará obligatoriamente los cuadros respectivos.
- d) Sesionar extraordinariamente cuando convocare el Rector(A), Vicerrector(a) o el Profesor dirigente con la debida autorización, para tratar problemas urgentes que se refieran a la disciplina o rendimiento de un curso o de un alumno y notificar a la comisión de disciplina los casos que fueren de su conferencia.

JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA

Anualmente se constituirá en el Colegio las juntas de profesores por Áreas. Iniciarán sus labores en el mes de septiembre hasta la conclusión de año lectivo, el Consejo Directivo nombrará el Director del Área y se regirán por las normas del Reglamento General de la Ley de Educación.



- a) La junta de profesores de área elegirá entre sus miembros al secretario(a) de la misma por el periodo de un año lectivo, quien tendrá voz y voto, además será encargado de llevar el archivo de la misma y el manejo de la correspondencia que salga o ingrese de la junta
- b) Las áreas de estudio tendrán sesiones de trabajo cada mes, esta hora estará inmersa en el horario de trabajo de cada profesor. El jefe de Área pasará un informe trimestral de las actividades realizadas por el Área al Vicerrector(a) quien a su vez informará al Rector (a).

Son deberes y atribuciones del jefe de Área

- a) Presidir la junta del área correspondiente
- b) coordinar el desenvolvimiento de los contenidos dentro de su área de estudio.
- c) Cumplir con las disposiciones impartidas por el Vicerrector(a) o las autoridades siempre y cuando se fundamente en criterios técnicos, legales y reglamentarios.

Son deberes y atribuciones de cada Área de estudio

- a) Elaborar los programas de las asignaturas que conforman el Área, fundamentados en los principios pedagógicos vigentes y las innovaciones que el área considere convenientes, en concordancia de las necesidades de los estudiantes y del medio.
- b) Analizar y aprobar los instrumentos de diagnóstico y evaluación que presenten cada uno de los profesores integrantes del área.
- c) Evaluar los logros o dificultades en el desarrollo de los programas de estudio de cada área.
- d) Tomar los correctivos adecuados para superar las dificultades detectadas.



JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA

La junta de Directores de Área estará integrado por todos los directores de área designados por el Consejo Directivo y por el jefe de orientación, lo presidirá el Vicerrector(a), se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando fuera menester. En concordancia con el Art. 112 del reglamento a la Ley de Educación

Son funciones y atribuciones de la Junta de Directores de Área a más de lo estipulado en el Art. 113 los siguientes:

- a) Establecer estrategias metodológicas adecuadas que propendan al mejoramiento y actualización del proceso enseñanza aprendizaje.
- b) En coordinación con las autoridades institucionales sugerirán temas de capacitación y actualización para el personal docente.
- c) Los directores de Área tienen toda la facultad de hacer un seguimiento en el proceso enseñanza aprendizaje en sus respectivas áreas.
- d) Los Directores de Área trabajarán directamente con el Vicerrectorado de acuerdo al Art. 113.

CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Es un organismo técnico-asesor de los servicios de orientación educativa del Colegio Nacional José de la Cuadra, que impulsará y dinamizará la ejecución de sus decisiones, evaluará los resultados y emitirá recomendaciones a los organismos correspondientes del colegio.

Según el Art. 121 del Reglamento General de Educación estará integrado por: Vicerrector(a) que lo presidirá, el coordinador del departamento de orientación, inspector General, un representante de los profesores guías del ciclo básico y otro del ciclo diversificado, el médico del Colegio.



Actuará como secretario(a) uno de los integrantes del COBE mediante elección democrática.

A más de lo establecido en los artículos 120 -121-122 del Reglamento General de Educación les corresponde los siguientes.

- a)** Se reunirán obligatoriamente al inicio del año lectivo y trimestralmente previa convocatoria del Vicerrector(a) y extraordinariamente cuando fuere necesario.

Son obligaciones y atribuciones

En la primera reunión:

- a)** Elegir un secretario(a)
- b)** Planificar políticas y actividades para el año correspondiente
- c)** Estudiar y aprobar la planificación anual del departamento de orientación y Bienestar estudiantil del Colegio.
- d)** Remitir su planificación y la del departamento de Orientación al Consejo Directivo para su aprobación y luego el trámite legal Ante la Dirección Provincial de Educación.

En las reuniones trimestrales.

- a)** Evaluar las actividades cumplidas por los servicios de orientación estudiantil en cada trimestre y en el tercer trimestre elaborar el informe final, remitir al Consejo Directivo para su aprobación.
- b)** Proponer sugerencias de carácter formativo estudiantil a la comisión pedagógica

En las reuniones extraordinarias

- a)** Estudiar, resolver, sugerir alternativas y tramitar los asuntos que fueren sometidos a su consideración durante el año lectivo.
- b)** Velar por la aplicación del programa de Orientación del año lectivo



- c) Proponer coordinar, y supervisar el funcionamiento de los servicios de Orientación y Bienestar estudiantil de conformidad con el Reglamento establecido.
- d) Informar de sus actividades cuando fuera requerido por las autoridades competentes.
- e) Proponer criterios para la selección de estudiantes, para las especializaciones del ciclo diversificado, previo el informe del departamento de orientación e informar al Consejo Directivo.
- f) Solicitar al Consejo Directivo, el incremento de los Recursos Humanos y materiales para la ejecución del programa de Orientación.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL.

Será un organismo responsable de:

Investigar, planificar, organizar, ejecutar, coordinar, evaluar, los objetivos y acciones de orientación y bienestar estudiantil en concordancia con el plan institucional.

Los integrará:

- a) Coordinador del departamento quien los presidiera
- b) Profesor orientador
- c) Médico
- d) El Consejo Directivo designará dentro de sus miembros del DOBE el coordinador del departamento, quien durará dos años en sus funciones y lo asumirá en el inicio del año escolar
- e) Se reunirán obligatoriamente al inicio del año escolar, para planificar actividades de orientación para alumnos y padres de familia y elaborar el cronograma de conferencias para todo el año.
- f) Durante el año escolar cada dos meses y cuando el caso lo requiera para: evaluar, planificar, sugerir, las estrategias para mejorar el proceso de aprendizaje y adaptación del alumno.
- g) Velar por la privacidad y reserva de la información recopilada y manejarlo con ética profesional.



- h)** Cumplir con los horarios establecidos por la comisión respectiva y aprobados por el Rector(a)
- i)** Coordinar con el personal de Inspección Profesores Dirigentes actividades de orientación grupal e individual relacionados con al orientación sexual, prevención del uso indebido de drogas desajuste escolar y familiar.

SECRETARÍA

En el departamento de secretaría se integrará con los siguientes miembros.

- a)** Secretaria General
- b)** Oficinista

La secretaria general centralizará las actividades del archivo y estadística

Son obligaciones de la secretaria además de las señaladas en reglamento general de la Ley de Educación las siguientes:

- a)** Actuar como secretaria del Consejo Directivo y de la Junta General de Directivos y Profesores con voz informativa.
- b)** remitir periódicamente según las normas vigentes del Ministerio de Educación y a sus dependencias los informes de cuadros estadísticos requeridos al colegio
- c)** llevar la Caja Chica como un fondo rotativo correspondiente a un salario mínimo vital, los mismos que se incrementarán de acuerdo a las necesidades del plantel.
- d)** recetar las inscripciones para el primer curso
- e)** dejar constancia de la apertura y cierre de libros de matrículas en las fechas señaladas por la ley
- f)** elaborar los certificados trimestrales
- g)** elaborar cuadros de promoción anuales y publicar sus resultados
- h)** receptar las documentaciones para llenar las vacantes por concurso de merecimientos o en caso de concurso de ofertas y otros.
- i)** prohibir sacar del archivo documentos originales
- j)** desempeñar la secretaría de la sección nocturna.



COLECTURÍA

Son sus deberes además de los señalados en el Reglamento general de la Ley de Educación las siguientes:

- a) Solicitar y gestionar con oportunidad el despacho de las transferencias que le correspondan al Colegio de acuerdo al presupuesto general del estado, y cubrir a su debido tiempo los sueldos y demás gastos.
- b) Realizar el trámite para la impresión de las especies valoradas de acuerdo con las necesidades del Plantel.
- c) participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento en las actas de entrega recepción de muebles u otros bienes del colegio; así como cuando se den de baja muebles y especies fuera de uso.
- d) Realizar y reformar los inventarios, conjuntamente con la comisión económica y la Contadora del Plantel.
- e) hacerse cargo de todos los bienes del Colegio, y su vez responsabilizar a los jefes de oficina sobre los bienes que queden a su cargo, previo inventario y control que deberá hacerlos periódicamente.
- f) Exigir a las Áreas de Cultura Física y Cultura Estética para que se responsabilicen de los bienes materiales a su cargo.
- g) entregar a secretaría previa la justificación de los gastos la reposición de caja chica en el monto señalado por este reglamento.
- h) realizar los pagos que indicara el rector(a) siempre que sean legalmente justificados.
- i) Cumplir las ordenes que le diere el Rector(a) Vicerrector(a) Consejo Directivo y la coordinadora del las Uars
- j) Realizar adquisiciones únicamente con la autorización del Rector o Consejo Directivo.
- k) Efectuar diariamente los depósitos bancarios de los valores recaudados por cualquier concepto. Si la recaudación se realizare después del cierre de las oficinas bancarias deberá hacerlo al siguiente día.



- l)** Llevar el registro de especies y notificar al Rector(a) oportunamente sobre las especies valoradas que debe tener bajo su responsabilidad y custodia. Se reunirán las especies valoradas que no estén en vigencia para que la comisión económica resuelva dar de baja de acuerdo con el reglamento de bienes del sector público.

SERVICIOS GENERALES

BIBLIOTECA

La Biblioteca estará bajo la responsabilidad del Bibliotecario(a). Laborará ocho horas diarias repartidas en dos jornadas de 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00.

Son sus deberes y atribuciones además de las señaladas en el Reglamento General de la Ley de Educación las siguientes:

- a)** Llevar el registro del movimiento de la Biblioteca.
- b)** Responsabilizarse por los libros, mapas, material didáctico, objetos y pertenencias de la biblioteca.
- c)** Responder por la organización de la Biblioteca y llevar, por lo menos dos registros de los libros, mapas y material.
- d)** Mantener abierta la Biblioteca para los Profesores y alumnos durante el horario establecido para su funcionamiento.
- e)** Efectuar la entrega recepción del material bajo su responsabilidad a los maestros y alumnos
- f)** Actualizar el inventario y colaborar con la comisión económica para la actualización de los mismos.
- g)** Mantener permanente contacto con los Directivos y Profesores del Colegio para conocer las necesidades de incremento de la Biblioteca y comunicar al rectorado.
- h)** Comunicar mensualmente sobre sus actividades, novedades y cifras estadísticas de lectores y usuarios.
- i)** Comunicar al Rector(a) el nombre de los estudiantes que mutilen o deterioren intencionalmente el material bajo su responsabilidad.



AUXILIAR DE SERVICIO

Son deberes de los conserjes, además de los establecidos en el Reglamento General de la Ley de Educación, los siguientes:

- a)** Reunir suficientes condiciones de solvencia moral y buenas costumbres; cumplirán las disposiciones emanadas por las autoridades del colegio, pertinentes a su función.
- b)** Serán sancionados de acuerdo a las normas vigentes.
- c)** Residir en el colegio, previo acuerdo de las dos partes. Cada servidor debe cumplir con dedicación y esmero el trabajo asignado: vigilancia de las dependencias, turnos, aseo de todo el colegio, control de puertas y accesos, etc.
- d)** Impedir que personas extrañas al colegio ingresen sin ser autorizadas.
- e)** Tratar a las personas que acuden al colegio con cultura y respeto.
- f)** Responder pecuniariamente por pérdidas y deterioro de las pertenencias del plantel, producidas por su negligencia en el trabajo.
- g)** Prohibir la residencia, dentro del edificio del colegio a otras personas que no forman parte del personal de servicio, excepto su cónyuge e hijos.
- h)** Informar de inmediato al inspector general de las anormalidades que incurrieren a fin de que dicha autoridad pueda comunicarlas al rector, para su conveniente resolución.
- i)** Acatar con disciplina lo que, por orden superior o por convenir al mejor desempeño de sus trabajos les indicaren las autoridades respectivas.
- j)** Cumplir con las demás disposiciones señaladas por las normas y resoluciones legales.



DE LAS COMISIONES

COMISIONES PERMANENTES

El colegio contará con las siguientes comisiones permanentes siendo miembro nato el Vicerrector (a) y su presidente será nombrado dentro de sus miembros y durará en sus funciones un año lectivo.

- a)** Comisión de disciplina
- b)** Comisión de Asuntos estudiantiles
- c)** Comisión económica
- d)** Comisión de horarios

COMISIÓN DE DISCIPLINA

Está integrada por un delegado del Consejo Directivo, Inspector(a) General, quien lo preside, Inspector de Curso, Coordinador del DOBE.

Tiene por objeto el estudio e investigación de todos los actos indisciplinados cometidos por los estudiantes dentro o fuera del plantel e informar a las instancias respectivas.

La Comisión sesionará convocada por el Vicerrector(a) o por el Presidente(a) cuando fuere necesario.

Conocido el problema por el Presidente de la Comisión de disciplina, este ordenará al secretario(a) de la misma convocar a sesión de la comisión la misma que no podrá llevarse a efecto antes de las 24 horas, ni posterior a las 48 horas a contarse desde la fecha que tuviera conocimiento el Presidente de la comisión. Dicha convocatoria y contará con las firmas del Presidente y secretario(a) con señalamiento de la fecha, día y hora en el que la comisión se reunirá para conocer el problema surgido.

Si en el caso fuese calificado de grave y fuere necesario la realización de una investigación, ésta deberá solicitar los siguientes informes: del médico del colegio, de la trabajadora social, de orientación vocacional, bajo responsabilidad se encuentre el caso de informe del inspector(a) del curso al que pertenezca el estudiante. Estos informes luego de su investigación serán



elaborados y presentados a la comisión de disciplina en el término de tres días laborables.

Todo procedimiento seguido para establecer la culpa o inocencia del estudiante acusado, deberá ser tramitado en el plazo máximo de diez días laborables contados desde que la comisión fuese notificada.

La comisión podrá sesionar cuantas veces creyere conveniente hasta emitir el informe respectivo.

En caso de que se hayan aplicado los literales D) y E) del Art. 270 del reglamento de la Ley de Educación, el representante general del alumno podrá apelar en los ocho días subsiguientes de haber sido notificados por escrito.

En la defensa de los estudiantes solo podrán intervenir los padres o representantes legales, se entienden aquellas personas que hayan firmado en el libro de matrículas y otros documentos oficiales del colegio

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

Está integrada por un miembro del Consejo Directivo, quien elegirá tres integrantes más del personal Docente y un representante del Personal Administrativo.

Tiene por objeto programar y ejecutar todo los eventos de carácter social

Son sus atribuciones:

- a) Presentará su planificación anual al inicio del año lectivo y finalizará sus labores en al junta general.
- b) Integrarán al personal docente, administrativo de servicio y alumnos en los eventos que organicen

COMISIÓN ECONÓMICA

Está conformada por un integrante del Consejo Directivo y por dos miembros del Personal Docente del Área de Contabilidad, durará en sus funciones dos años.



Son funciones y atribuciones de esta comisión

- a) Velar por el correcto manejo de los fondos del Colegio para lo que realizará arqueos sorpresivos a la Colecturía del Plantel y caja chica
- b) Luego de realizados los arqueos antes citados presentará un informe al Consejo Directivo señalando las observaciones en caso de que existieren.
- c) Constatar los bienes muebles del Colegio.
- d) Actualizar los inventarios de los bienes muebles del Colegio.
- e) Controlar y auditar el funcionamiento de la copiadora.
- f) Realizar un informe anual de las especies valoradas emitidas por Colecturía

4.1.2.3 El clima escolar y la convivencia con valores

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución propone un Plan Estratégico Institucional y un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se ajuste a nuestra realidad con cambios concretos y sustanciales que nos permita formar bachilleres con un alto nivel de conocimientos, pensamiento crítico, habilidades, destrezas y valores.

En sus 35 años de vida, ésta institución se enfoca bajo los lineamientos de una educación de calidad y calidez a jóvenes comprometidos, con capacidad de abstracción, autónomos, éticos, con capacidad de desarrollar la lectura comprensiva, con sentido prospectivo, flexibles, con capacidad de desarrollar la creatividad, que se optimice las habilidades del pensamiento, que tenga un sentido democrático en sus acciones, que disfrute del trabajo en equipo, y que maneje la capacidad de liderazgo.

Queremos que nuestros estudiantes al egresar de nuestra Institución, sean el baluarte del cambio y del progreso de nuestro país, ejemplo de las futuras generaciones.



Nuestro compromiso como Institución es ofrecer una educación integral, significativa e innovadora, que permita seres humanos competitivos a los nuevos cambios que requiere una sociedad tecnológica y globalizada.

MODELO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

Desarrollar una educación de calidad en base de los ejes transversales de la lectura, de los valores y de las aptitudes aplicando de manera práctica e innovadora el Modelo Pedagógico Constructivista en el aula, reafirmando en el conocimiento las Didácticas Innovadoras, métodos y técnicas.

Potenciar el Bachillerato Técnico en la especialidad de contabilidad y administración, en base de la reforma para el bachillerato técnico con la conceptualización, el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias. .

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores

La estructura organizativa de nuestro centro para la gestión, en su categoría de Unidad Educativa, integra a los niveles educativos de (1° a 10° año), bachillerato en Contabilidad y Administración.

NIVEL BÁSICO

BACHILLERATO

Octavo A	Primero A
Octavo B	Primero B
Octavo C	Segundo A
Octavo D	Segundo B
Noveno A	Tercero A
Noveno B	Tercero B
Noveno C	
Decimo A	
Decimo B	
Decimo C	



La estructura básica a nivel de autoridades en el orden jerárquico es la siguiente:

AUTORIDADES.

- Rector
- Vicerrector
- Inspectora General

CONSEJO DIRECTIVO

- Rectora
- Vicerrector
- 1° Vocal Principal
- 2° Vocal Principal
- 3° Vocal Principal

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

- Directores de Área
- Profesores Guías
- C.O.B.E.
- D.O.B.E.
- Comisión de disciplina
- Comisión Social y Deportiva
- Comisión de Asuntos Económicos
- Comisión de Salud
- Inspección General
- Comité Central de Padres de Familia



4.1.2.6 Dimensión administrativa, financiera y valores

Administrativa

Incentivar la unidad en la Institución, mediante la aplicación de los valores corporativos que cada ser humano posee

Conocer y cumplir la Ley de Educación y el Proyecto Educativo Institucional, mediante la socialización y el trabajo en equipo.

Difundir el sentido de pertenencia de la institución, mediante compromisos establecidos en reunión general.

Mantener en forma periódica la actualización del modelo pedagógico, métodos y técnicas y además la actualización docente y de todos los trabajadores de la Institución.

Financiera

Utilizar los recursos económicos en forma práctica y técnica, priorizando las necesidades institucionales. En este departamento es fundamental la ética y los valores, ya que por ser áreas de manejo de fondos es susceptible de incurrir en mal manejo de éstos o actuar a través de influencias poco éticas, por esta razón se toma muy en cuenta la calidad moral de profesionales que

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

Que la Comunidad Educativa se involucre en el proceso enseñanza – aprendizaje de sus representados/as, en una relación directa con la comunidad mediante mingas, murales, actos sociales y culturales, que la comunidad sienta el apoyo de la institución y viceversa.

La institución debe elaborar un plan de contingencia con líderes barriales y policía comunitaria para mejorar la seguridad tanto del barrio como de la Institución, para que los/as estudiantes se encuentren protegidos de los peligros que les asechan como son pandillas juveniles, venta de droga, delincuencia, etc.



4.1.3 Análisis FODA

El FODA es una de las técnicas, importantes para determinar el grado de gestión y liderazgo de una organización, nos proporciona la información necesaria para la toma de acciones y medidas, lo cual nos permite optimizar el quehacer educativo de la institución, ya que en el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias internas y externas relacionados con la comunidad educativa facilitando la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas institucionales

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Se enmarcan dentro del ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

FORTALEZA

- Personal especializado, con calidad humana, comprometido en el cumplimiento de metas y objetivos con la educación.
- Infraestructura en buen estado.
- Laboratorios de computación, aulas virtuales e Internet.
- Pasantías y prácticas profesionales
- Departamento odontológico y médico
- Clima organizacional aceptable
- Proceso evaluativo al desempeño del talento humano

DEBILIDADES

- Resistencia a la capacitación y actualización por parte de algunos docentes.



- Preocupante índice de repitencia estudiantil.
- Existencia de una sola especialidad.
- Insuficiente personal docente con nombramiento para cubrir la demanda educativa en cada asignatura.
- Escaso presupuesto para cubrir las necesidades institucionales
- Poca participación de los docentes que laboran en otras instituciones en las actividades planificadas.
- Incumplimiento en los plazos establecidos por las autoridades para la entrega de instrumentos curriculares por parte de algunos docentes.
- Poco interés de los padres de familia en el estudiante y quehacer educativo.
- Mínima utilización de los medios y materiales tecnológicos existentes.
- Falta de espacios verdes y canchas deportivas.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas. Son aquellos factores externos que de cierta manera están fuera de nuestro alcance o que no dependen de nuestra gestión, estos factores pueden ser positivos pero también negativos

OPORTUNIDADES

- Cursos de actualización y capacitación ofertados por el Ministerio de Educación.
- Capacitación y actualización gratuita, en el uso de las TIC'S por parte del Municipio de Quito
- Capacitación gratuita a toda la comunidad educativa por parte de la fundación Tierra Nueva y otras.
- Convenios con instituciones nacionales de carácter educativo-social.
- Dotación de Internet gratuito a la institución por parte del gobierno.
- Evaluación continua y permanente.
- Control policial



- Relaciones institucionales en crecimiento a través de las Prácticas y Pasantías pre-profesionales.

AMENAZAS.

- Existencia de muchos hogares disfuncionales
- Presencia de juegos electrónicos cercanos a la institución
- Influencia negativa de los medios de comunicación.
- Proliferación de pandillas juveniles.
- Incremento de la delincuencia.
- Contaminación ambiental por la cercanía Rio Machángara
- Falta de semáforo y señales de tránsito.

4.1.3 Matriz FODA

DIAGNÓSTICO MEDIANTE EL FODA

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado y capacitado con calidad humana • Infraestructura en buen estado • Laboratorios, aulas virtuales e internet • Acceso a las pasantías y prácticas profesionales • Apertura a la capacitación y profesionalización docente. • Clima organizacional aceptable • Departamento médico y odontológico • Proceso evaluativo al desempeño humano • Buenas relaciones entre directivos, docentes • Aplicación ética del Reglamento Interno • Implementación a corto plazo del Código de Convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés en la actualización y capacitación docente • Alto índice de repitencia escolar • Oferta de una sola especialidad • Insuficiente personal docente • Falta de socialización y aplicación del Reglamento Interno. • Impuntualidad de los docentes en la entrega de los instrumentos curriculares • Falta de implementación de proyectos de desarrollo educativo. • Poca participación de los padres de familia • Falta de áreas verdes y canchas deportivas. • Falta del manual de organización y código de ética. • Mínima utilización de los materiales tecnológicos por parte de los docentes



ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de actualización y capacitación ofertados por el Ministerio de Educación. • Capacitación y actualización gratuita, en el uso de las TIC'S por parte del Municipio de Quito • Capacitación gratuita a toda la comunidad educativa por parte de la fundación Tierra Nueva y otras • Convenios con instituciones nacionales de carácter educativo-social. • Dotación de Internet gratuito a la institución por parte del gobierno. • Evaluación continua y permanente. • Control policial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de muchos hogares disfuncionales • Presencia de juegos electrónicos cercanos a la institución • Influencia negativa de los medios de comunicación. • Proliferación de pandillas juveniles. • Incremento de la delincuencia. • Contaminación ambiental por la cercanía Rio Machángara • Falta de semáforo y señales de tránsito

4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La institución educativa analizada lleva el nombre de un ilustrísimo hombre de letras como es “José de la Cuadra”, es un establecimiento fiscal oferta bachillerato técnico en Comercio y Administración y cuenta con alrededor de 850 estudiantes

4.1.1 De la encuesta a los directivos

TABLA 9

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	F	%
a. El director organiza la tareas en una reunión general cada trimestre	2	67
b. Coordinadores de área	1	33
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-



Como podemos observar en los resultados de la encuesta, el 67% de los directivos responde que los equipos de trabajo, la rectora organiza en reunión general cada trimestre, el 33% organizan los coordinadores de áreas pedagógicas.

Tabla No. 10		
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización		
Aspectos	F	%
a. Número de miembros de la institución	2	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

En esta pregunta podemos observar que dos directivos es decir el 67% opinan que el tamaño de la institución se mide por el número de miembros y un directivo que corresponde al 33% señala se mide por los resultados obtenidos.

TABLA 11		
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS		
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	67
b. No	1	33
TOTAL	3	100

De igual forma en esta pregunta podemos observar que dos directivos es decir el 67% opinan que las tareas dependen del Manual de Normas y un directivo que corresponde al 33% señala que no dependen del Manual de Normas

TABLA 12		
EL CLIMA DE RESPETO Y EL CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES		
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	67
b. No	1	33

Dos directivos manifiestan que existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, por lo cual representa que la mayoría concuerda con la forma como se toma las decisiones en ésta institución educativa.



Tabla No. 13

Delegación de la toma de decisiones para resolver problemas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	33
b. No	2	67
TOTAL		

La delegación de toma de decisiones como que no se da con frecuencia en ésta institución como podemos apreciar el 67% afirma que no hay delegación en la toma de decisiones.

Tabla No. 14

La administración y liderazgo educativo promueve

Orden	Se promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	67	1	33		
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	67	1	33		
c	Capacitación continua de los docentes	1	33	2	67		
d	Trabajo en equipo	2	67	1	33		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	67	1	33		
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas	2	67	1	33		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	33	1	33	1	33

Las respuestas de los directivos a estos aspectos se encuentran en una leve ventaja en la apreciación de contar con un liderazgo que promueve todos estos aspectos.



TABLA 15

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:**

Orden	Se promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	1	33	1	33	1	33
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas	2	67	1	33		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	33	2	67		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	67	1	33		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	67	1	33		

Con respecto a las habilidades de liderazgo, existe un empate con el 33% que aseguran que son innatas, un 67% manifiestan que se adquieren a través de la experiencia, un 67% indican que se desarrollan con los estudios, de la misma manera existe un 67% aduce que se adquiere con la capacitación continua.



TABLA 16

PROMOCIÓN PARA DESARROLLAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta y mejorar	2	67	1	33		
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	33	2	67		
C	La mejora del mecanismo de control	2	67	1	33		
D	La existencia de ambientes cordiales	2	67	1	33		

Los directivos, en un 67% señalan que el uso de la información ayuda a determinar el desempeño y progreso de la institución, un 67% coincide también que se determina por el mecanismo de control, y un 67% determina por la existencia de ambientes cordiales.



Tabla No. 17

Los Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (directo/a, Consejo Escolar, Consejo Académico)	2	67	1	33		
b	La gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100				
c	De Coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	33	2	67		
d	Técnica (Departamentos, equipos, coordinador, etc.)	2	67	1	33		
e	Otros ¿Cuáles?						

Los organismos que integran la institución se puede observar que ésta integrado por: gestión, de coordinación, y como se puede observar no cuenta consejo escolar y consejo académico, lo que existe es el consejo directivo.



TABLA 18

**LAS 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	2	67	1	33		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	67	1	33		
C	Trazar de forma ordenada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	67	1	33		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	67	1	33		

Con respecto a las actividades que realizan los equipos de trabajo de la institución los directivos en un 67% afirman que las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores está relacionado con el seguimiento global del grupo de estudiantes, un 67% también manifiesta que es necesario establecer acciones para mejorar la convivencia del grupo, trazar en forma ordenada la resolución de conflictos como también coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga los alumnos.



TABLA 19					
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	2	67	1	33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	33	2	67
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	2	67	1	33
d	Mantener actualizada la metodología	-	-	3	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	-	-	3	100
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	67	1	33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo del programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	-	-	3	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	67	1	33
i	los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignatura	2	67	1	33
j	Los departamentos didácticos matienen actualizada la metodología	1	33	2	67

En este cuestionario se puede identificar una variedad de opiniones de los directivos como podemos apreciar en sus respuestas



Tabla No. 20

La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones

Orden	ACCCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnóstico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y a las potencialidades de la comunidad y al entorno geográfico	1	33	2	67

El 67% de los directivos afirman que la gestión pedagógica en el centro educativo no fomenta la producción de diagnóstico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y a las potencialidades de la comunidad.

Tabla No. 21

Material de Planificación Educativa

Orden	MATERIALES DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	-	-	3	100
b	Plan estratégico	3	100		
c	Plan Operativo Anual	3	100		

Con respecto a los elementos curriculares en su totalidad los directivos señalan que cuentan con los tres primeros y de la misma forma todos responden a que el cuarto elemento curricular no lo tienen.



4.2.2 De la encuesta a los Docentes

TABLA 22- RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	16	53	14	47		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	10	33	15	50	5	17
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	20	67	6	20	4	13
4. Los directivos y los docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	12	40	15	50	3	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza	5	17	6	20	19	63
6. trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	15	50	10	33	5	17
7. En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	20	67	6	20	5	17



8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	8	27	12	40	10	33
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	10	5	17	22	73
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	4	87	6	5	20	3
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	19	30	7	63	4	7
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	18	33	8	40	4	27
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	40	6	40	6	20
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	20	43	12	33	2	24
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y familia	15	24	10	33	5	43
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	50	10	33	4	17

Los resultados de esta encuesta señalan que los y las docentes están de acuerdo en su mayoría en la gestión que desarrollan sus autoridades tanto en el ámbito administrativo como académico, es decir que existe de cierta manera conformidad con el liderazgo que proponen sus autoridades.



4.2.2. De la encuesta de los estudiantes

TABLA # 23						
Resultado de las encuestas a estudiantes						
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes	20	40	20	40	10	20
2. Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes	25	50	20	40	5	10
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ámbito escolar	30	60	11	22	9	18
4. Pocas veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	25	50	15	30	10	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo	35	70	6	12	9	18
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno y/o comunitario	7	14	15	30	28	56
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	9	18	15	30	26	52
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la integración con los docentes	8	16	12	24	30	60
9. Los docentes no se interesa por problemas de los estudiantes	30	60	10	20	10	20
10. en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	15	30	16	32	19	38
11. Es el Profesor quien decide qué se hace en esta clase	32	64	8	16	10	20
12 : Se realizan trabajo en grupo (en equipo) Con instrucciones claras y participación del docente	28	56	12	24	10	20
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	25	50	10	20	15	30
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	21	42	13	26	16	32

El resultado de la encuesta a los estudiantes refleja un descontento mayoritario. Señalaremos los aspectos de mayor relevancia: un 60% de los estudiantes afirman que se sigue con las prácticas conductuales, un 70% señala que en



las clases los maestros esperan que las tareas realizadas por los estudiantes sean semejantes; un 60% indica que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y por último un 64% de docentes decide que se hace en la clase

En el proceso enseñanza aprendizaje, existe un porcentaje representativo que responden la carencia de innovación de parte de los docentes en el desarrollo del proceso educativo.

4.2.4 De la encuesta de los padres de familia

TABLA # 24						
Resultado de las encuesta a los padres de familia						
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector socializa con ustedes el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	6	20	4	13	20	67
2. El trato que ustedes reciben por parte de las autoridades es cordial y afectivo	25	83	3	10	2	7
3. Con que frecuencia son convocados a la institución educativa	12	40	9	30	9	30
4. Con que frecuencia los docentes les informan sobre el rendimiento académico de sus hijo/as	10	33	12	40	8	27
5. Las autoridades promueven talleres de integración con toda la comunidad educativa	9	30	10	33	11	37
6. Las autoridades y docentes propician un clima de respeto, armonía y tolerancia	18	60	8	27	4	13
7. Los docentes realizan actividades en las cuales participen estudiantes y padres de familia	10	33	12	40	8	27
8. Usted, conoce sobre el reglamento interno del establecimiento educativo.	7	23	8	27	15	50
9. Algún directivo o docente le ha hecho conocer sobre sus deberes y derechos	6	20	7	23	17	57
10. Usted conoce sobre las funciones que realiza el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE)	7	23	8	27	15	50



La encuesta realizada a los padres de familia demuestra que los padres de familia no cuentan con mayor información de sus hijos/as por parte de autoridades y docentes, a parte no existe una socialización de algunos instrumentos curriculares como son: el PEI, como tampoco del Reglamento interno, elementos en los que constan los derechos y obligaciones de los padres de familia, esto ocasiona la poca participación en las actividades institucionales.

5.1.5 Entrevista a los directivos

Tabla 25

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA	f	RESPUESTA	f
		POSITIVA		DÉBIL	
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información	2	67	1	33
2	¿El centro Educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quién debe realizar las tareas de liderazgo	1	33	2	67
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	67	1	33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	33	2	67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la institución	1	33	2	67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	2	67	1	33
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	2	67	1	33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	67	1	33

En los resultados de la encuesta a los directivos se puede apreciar una diferencia de definiciones en cuanto a la temática planteada sobre todo de uno de los directivos



MATRIZ DE PROBLEMAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	Causas	Efectos
Problema 1. En el centro educativo no se cuenta con un plan de capacitación y actualización para docentes y directivos	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de conocimiento de los directivos * Descuido de directivos y docentes en propiciar una buena gestión como - mejorar la educación 	<ul style="list-style-type: none"> * Docentes y directivos no preparados para asumir los desafíos de la educación con la tecnología * No ofertar una educación de calidad
Problema 2. En el proceso enseñanza aprendizaje aún se pone de manifiesto el Modelo Pedagógico tradicional	<ul style="list-style-type: none"> * Docentes conformistas que no perciben los cambios de época * No existe un verdadero cambio de actitud de parte de los docentes en aceptar nuevos desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de motivación en los/las estudiantes en el aula * No hay oportunidad de brindar a los/as jóvenes una educación participativa y vivencial
Problema 3. Existe poca o casi nada participación de los padres de familia en las actividades de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> * La poca importancia que dan los padres de familia al quehacer educativo de sus hijos * La falta de tiempo, disponible por sus trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> * El desconocimiento de éstos de las actividades escolares y no escolares de sus hijos * Los/las estudiantes suelen sentirse desmotivados/as por la poca o nada participación de sus progenitores



5. DISCUSIÓN

La gestión directiva a lo que implica dirigir un colectivo social como una actividad compleja. Dirigir centros educativos entraña una gran responsabilidad por la importancia social del proceso nuclear que debe ser dirigido en el contexto de la institución escolar: la enseñanza y el aprendizaje. Pese a ello, la tarea de dirigir organizaciones escolares no recibe el mismo glamour que rodea a la dirección de las empresas y de las organizaciones, sin tomar en cuenta que la sociedad actual se encuentra inmersa en una dinámica de vertiginosos cambios que están suponiendo nuevas y continuas demandas hacia el sistema. La institución educativa la cual es nuestro motivo de análisis, los resultados obtenidos en las encuestas realizadas tanto a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes con respecto a la gestión de los directivos si bien es cierto no se percibe una organización en terapia intensiva, sin embargo es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos como por ejemplo: la divergencia de opiniones en los directivos la conformación de los equipos de trabajo en la institución aspecto de mucha importancia ya que aquí se general el compromiso de toda la comunidad educativa en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, otro de los aspectos de relevancia corresponde, la no existencia de un proyecto de capacitación de docentes y directivos, hoy vemos como el mundo evoluciona a partir de la globalización, la educación y todos sus actores deben hacerlo también. Así pues el reto para el directivo consiste en asegurar una dirección escolar eficiente, en medio de las actuales circunstancias y cambios a todo nivel, su gestión debe apuntar al horizonte de mejoramiento continuo del Proyecto Educativo Institucional para dar respuestas a las necesidades educativas.

Es importante señalar que si bien es cierto que el directivo realiza su labor en escenarios distintos entre una y otra institución, sin embargo las problemáticas que se presenta en la educación suelen ser comunes a todos los centros educativos, directivos que no toman en cuentan que contar con un sistema de evaluación del desempeño de docentes y directivos, sería de



mucha beneficio para lograr mejorar el desempeño profesional y de esta manera asegurar un mejoramiento preponderante tanto en la gestión administrativa como escolar. En lo referente a la gestión pedagógica de este centro también es preocupante ya que al no contar con docentes actualizados peor aún con directivos que promuevan la investigación tanto en los docentes como en los estudiantes, significa un estancamiento en el proceso educativo.

Se puede observar que la apreciación de los docentes en relación a la gestión de sus directivos es aceptable, ya que en su mayoría respaldan el desempeño que éstos realicen en la institución si bien es cierto no podemos manifestar que existe un marcado liderazgo, sin embargo los resultados demuestran que si existe un adecuado liderazgo, y que obviamente se tiene que seguir trabajando en todos los aspectos para poder conseguir un liderazgo total, focalizar las causas de esta reacción de algunos docentes y puntualizar cuales son los efectos, como inciden en el clima organizacional del centro y también en el proceso enseñanza aprendizaje, que se debe corregir, a lo mejor haya la necesidad de realizar una reingeniería parcial o total en los procesos que se han llevado a cabo, cuales van a ser las estrategias a utilizar, tal vez en buscar un ambiente más democrático y participativo en el cual la comunicación fluye en todas las direcciones, enfocar mayormente a las relaciones interpersonales basadas en una mutua confianza.

Otro de los aspectos que llaman la atención en los resultados de la encuesta a los docentes es que un cierto número de ellos no se consideran líderes, lo cual amerita un profundo análisis en torno a sus respuestas, como propendemos entregar una educación de calidad con estos perfiles de docentes, de que manera la institución educativa desarrolla aprendizajes con los cuales se cumpla uno de los objetivos supremos de la UNESCO, como es **“aprender a aprender”**, docentes comprometidos en desarrollar en sus estudiantes habilidades, capacidades y valores, en entregar a la sociedad ciudadanos y ciudadanas críticos y reflexivos. Docentes comprometidos a la búsqueda de nuevas metodologías, innovadores que vivan conjuntamente con sus educandos lo maravilloso del aprendizaje.

El análisis que se realizó con respecto a los resultados obtenidos de los directivos y docentes son de mucha importancia, pero mayor relevancia tienen



los resultados que se han dado en la encuesta de los estudiantes, tal vez porque es la parte más crucial del dentro de nuestro estudio, su importancia en el observar cual es el escenario en el que se desenvuelven los protagonistas del proceso educativo, cómo perciben el ambiente escolar, hasta de cierta manera evidenciar los acuerdos o desacuerdos que pueden tener en cuanto a las gestión de sus autoridades, como también la educación que reciben. El encontrarnos con estos resultados de alguna manera nos preocupan por algunos aspectos como: de los resultados anteriores en los que tiene que ver con los directivos se puede determinar que la institución educativa se encuentra en términos aceptables en lo que tiene que ver a gestión administrativa y escolar, pero al toparnos con los resultados de los/las estudiantes, es importante realizar un análisis profundo sobre lo que esta pasando en este centro educativo, como ya dije anteriormente los resultados anteriores no concuerdan con los puntos de vista de los estudiantes, es como si estuviéramos hablando de dos instituciones diferentes, sobre todo en lo que respecta al proceso enseñanza aprendizaje, la apreciación de la mayoría de los/las estudiantes es que se continua con propuestas educativas caducas, con una pedagogía que no se ocupa del verdadero sentido de educar de transformar el proceso educativo en una verdadera mediación pedagógica entre seres que se comunican que interactúan que se construyen en la interlocución, que vivan al aprendizaje con alegría con libertad y con una profunda convicción que es el único camino para construirse en si mismo y es la forma de adquirir competencias que le permitan apropiarse de sus posibilidades y de las que les ofrecen la cultura y el mundo en general, es imprescindible exigir una educación más diversificada que atienda no solo a los contenidos de la enseñanza sino también a los procesos para su adquisición y el grado de transferencias de los mismos para preparar a los estudiantes para la vida. Este problema que se evidencia en el proceso enseñanza aprendizaje tiene su origen y es en la falta de capacitación y actualización de los docentes, el no promover la investigación desde ningún ámbito de la institución, como podemos palpar la mayoría de docentes, nos limitamos a cumplir con un horario preestablecido, poco o nada se investiga sobre la validez de nuestra metodología, de los estilos de aprendizaje de nuestros alumnos de la capacidad comprensiva de estos, no nos hemos preocupado en realizar una



investigación sistemática de aquello que acontece en nuestra aula y esto se ve reflejado en un proceso educativo que rechazan los estudiantes, en tal virtud es necesario que los directivos, administradores de la institución asuman su responsabilidad, ya que una meta de la educación actual es formar personas preparadas para enfrentar críticamente situaciones e ideas, esto supone favorecer en cada momento de la experiencia educativa, ya que el reto del docente de hoy es saber aprovechar los diversos momentos de trabajo educativo para introducir estrategias variadas que lleven al debate, al análisis y a la discernimiento a los/las estudiantes, estos cambios son fundamentales dentro de la educación con directivos y docentes que asuman su papel de líderes, cuya responsabilidad social no puede reducirse a los imperativos legales, ni estar regida por criterios de eficacia y eficiencia, se requiere de un compromiso de directivos, docentes y comunidad educativa en general en asumir los retos de una sociedad del conocimiento.

El perfil del docente líder es de aquel que debe actuar eficazmente como un promotor, como un facilitador y como intermediario en el proceso enseñanza aprendizaje, el que debe poseer un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que puedan llevar consigo un trabajo tan complejo como el de educador, esta madurez emotiva es importante para desarrollar su tolerancia a las frustraciones, reducir la necesidad de utilizar mecanismos de defensa en su relación con las personas que trabaje y para las que trabaje, evitar la proyección de sus propios deseos y necesidades en el aula. Será muy importante evitar que los sentimientos de simpatía y antipatía condicionen su relación con los diferentes tipos de alumnos, provocando algún tipo de discriminación, el docente líder, es el que debe poseer un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que puedan llevar consigo un trabajo tan complejo como el de educador, esta madurez emotiva es importante para desarrollar su tolerancia a las frustraciones, reducir la necesidad de utilizar mecanismos de defensa en su relación con las personas que trabaje y para las que trabaje, evitar la proyección de sus propios deseos y necesidades en el aula. Será muy importante evitar que los sentimientos de simpatía y antipatía



condicionen su relación con los diferentes tipos de alumnos, provocando algún tipo de discriminación.

Hay que tomar en cuenta que como docentes no solo formamos la sociedad del mañana, sino también a quien ha de dirigirla, por lo tanto, es de vital importancia que nuestra práctica pedagógica que no haga ser mejores modelos de académicos y de vida. Recordemos que al optar por un estilo de liderazgo optamos por un estilo de sociedad, por un tipo de futuro ciudadano, por una forma futura de decidir y solucionar los problemas, por una forma de cambio, por el compromiso y solidaridad. Por ello nuestra función como líderes educativos es mucho más trascendental que la de cualquier otro líder organizacional, la relevancia de nuestra profesión se da en entregar a la sociedad ciudadanos comprometidos con el bien común, seres humanos que practiquen valores fundamentales como: honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad entre otros de esta manera aportaremos a construir un mundo más humanizado.

Otro de los aspectos que hay analizar, es la poca participación de los padres de familia y esto se debe en gran parte a la poca importancia que dan autoridades y docentes en la realización reuniones, de talleres, en las que se pueda compartir intereses comunes como es principalmente la educación integral que reciben los/las estudiantes. Como se puede observar en los resultados de la encuesta los padres de familia desconocen del Proyecto Institucional Educativo, del Reglamento Interno, ésta falta de socialización por parte de los directivos de la institución hace que la participación de éstos sea escasa a esto se suma también que por parte de ellos no existe el interés suficiente para informarse sobre el desarrollo escolar de su representado, solamente asisten a la institución cuando son convocados que tienen para, para asistir al establecimiento educativo



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez analizados los resultados de las encuestas realizadas se determinan las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la gestión y liderazgo de los directivos en aspectos administrativos y financieros son aceptables, no así en la gestión realizada por éstos en lo referente al aspecto pedagógico y didáctico donde se observa algunas falencias como la no existencia de un proyecto de capacitación tanto para directivos como para docentes, y esto da como resultado una metodología desactualizada en el proceso enseñanza aprendizaje así también la falta de docentes innovadores, tomando en cuenta que el desempeño de los directivos es contribuir de manera significativa a fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a los estudiantes alcanzar los perfiles de egreso a aprendizajes declarados en el currículo nacional para la Educación Básica y para el Bachillerato.
- En análisis realizado en base a las encuestas de los docentes, se considera que hay bajo grado de liderazgo, no existe la predisposición en buscar metodologías y técnicas innovadoras, no hay la predisposición de parte de éstos en lograr un trabajo conjunto en la búsqueda de estrategias para lograr una integración efectiva entre todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, de la misma ni directivos ni docentes promueven la investigación. En lo referente a datos obtenidos en relación al nivel académico de los docentes es muy preocupante ya que apenas un 10% de los docentes cuentan con un título de tercer nivel.
- Los problemas anteriores traen como consecuencia la inconformidad de los estudiantes en lo referente a como se lleva el proceso educativo por parte de los/as docentes de la institución, al encontrarse con maestros que no se preocupen por sus problemas personales, que no generan nuevas ideas en el desarrollo de sus clases, que sigan utilizando técnicas y metodología caducas, clases en las que ellos son los únicos protagonistas del proceso educativo, que lo que se haga en la clase



depende de ellos, que no exista motivación al inicio de sus clases, estas falencias expuestas por los estudiantes hace que el centro educativo no promueva un aprendizaje significativo.

- Las encuestas aplicadas a los padres de familia arrojan resultados importantes que debe preocupar tanto a directivos como docentes ya que se puede observar un total desentendimiento con la institución desconocen aspectos importantes que regulan las relaciones entre toda la comunidad educativa, de la misma manera al no tener conocimiento de los instrumentos curriculares como son el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Reglamento Interno del Colegio no están al tanto de sus derechos y deberes.

En lo referente a nuestro análisis y como un aporte a la institución podemos realizar las siguientes recomendaciones:

- Siendo los directivos los llamados a fomentar un liderazgo pedagógico con el cual se asegure fomentar una proceso de enseñanza aprendizaje significativo para los estudiantes, de ahí la necesidad Que los directivos y docentes de la institución promuevan eventos y situaciones en las que logren motivar a los/as docentes en la necesidad de capacitarse y actualizarse permanentemente, en procura de adquirir conocimientos, técnicas, nuevas metodologías mediante convenios interinstitucionales, como también en la elaboración de Proyectos de Capacitación.
- El desempeño del docente en el aula identifica cuatro grandes dimensiones como son: 1) Desarrollo Curricular, 2) Gestión del Aprendizaje, 3) Desarrollo Profesional y 4) Compromiso Ético, cada una de estas cuatro dimensiones se componen en estándares generales y específicos, los cuales buscan fomentar y asegurar un conjunto de profesorado que desarrolle una docencia de excelencia, por lo manifestado es necesario que los docentes contribuyan eficaz y eficientemente en la elaboración del Plan de Capacitación Institucional.
- Los convenios que se pueden llevar a cabo con la participación de los demás centros educativos es de mucha importancia para solventar la carencia de recursos económicos, estos eventos aparte de compartir experiencias y aprendizajes propiciará la interrelación, la cooperación



entre docentes y directivos de los centros educativos que se encuentran en el sector, ya que se comparten las mismas necesidades y las mismas aspiraciones, todo estos pormenores serán plasmados en el ***Plan de Capacitación de Directivos y Docentes*** entre instituciones educativas del **Circuito Educativo**.

- Con respecto a la participación de los padres de familia, las autoridades y docentes de la institución diseñará un programa de inserción de éstos a los eventos que promueve, para de esta manera fortalecer los lazos que debe existir entre todos los miembros d la comunidad educativa.



7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

ELABORAR PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DOCENTE, BASADO EN UN SISTEMA DE RED DE INTERCAMBIO Y APRENDIZAJE COMPARTIDO ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL CIRCUITO

7.2 JUSTIFICACIÓN.

La presente propuesta pretende enfocar una necesidad prioritaria del Colegio “José de la Cuadra”, las encuestas realizadas nos han permitido identificar el problema más relevante que atraviesa ésta institución educativa, el cual es la inconformidad que se percibe en los/las estudiantes al proceso de enseñanza aprendizaje que desarrollan los docentes, la falta de liderazgo la carencia de maestros innovadores, docentes que se siguen basando en modelos pedagógicos tradicionales, con técnicas y metodologías caducas, educadores que no nos preocupamos por comprender los procesos educativos, que nos falta tomar decisiones profesionales sobre aquello que acontece en el aula, que nos olvidamos de investigar sobre la efectividad de nuestra actividad docente, para posibilitar aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.

El desgaste que sufrido durante décadas el proceso educativo es por todo estos aspectos que se han mencionado, y que vienen dados por la falta de capacitación y actualización tanto de directivos como de docentes, sin embargo debemos señalar las responsabilidades de cada uno de los componentes del sistema educativo, unos en menor otros en mayor grado.

La educación en nuestro país se ha politizado por muchos años cayendo en estado ambiguo y vicioso, donde el rechazo a todo cambio era latente, con gobiernos de turno que poco o nada les importaba en mejorar el sistema educativo y esto daba lugar a docentes, que poco o nada han hecho en mejorar su desempeño profesional y que al contrario, lamentablemente en su gran mayoría se ha sumido en el conformismo y la apatía, y ésta apreciación se



fundamenta, al encontrar en esta institución que apenas un 10% de docentes han optado por mejorar su nivel académico haciendo que la educación se encuentre en terapia intensiva.

Hoy en día vemos más cercano que nunca un horizonte alentador con nuevas propuestas de cambio, y es aquí donde vamos a enfocar nuestro trabajo en establecer un **Plan de Capacitación** basado en un sistema de red intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, el mismo que se darán entre docentes del mismo plantel como también entre los docentes del circuito, aprovechando la nueva estructura que promulga la nueva **Ley Orgánica de Educación Intercultural**, en el artículo 30 en el que manifiesta: “Que el circuito educativo intercultural y bilingüe es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales en un espacio territorial delimitado conformado según espacios criterios poblacionales, geográficos, étnicos, etc.” ésto dará la oportunidad a que tanto directivos y docentes que conforman el circuito podrán compartir sus experiencias y conocimientos en las diferentes áreas, lo que conlleva a que este aporte vaya en beneficio directo a mejorar sustancialmente al proceso educativo.

Es necesario entender que el **Buen Vivir** y la **educación** interactúan de dos modos por una parte el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y, como tal, garantiza la igualdad de las oportunidades para todas las personas, por otra parte el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en el que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos y ciudadanas para una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- **OBJETIVO GENERAL.** Establecer el sistema de red de intercambio y aprendizaje entre los docentes del circuito con la finalidad de actualizar conocimientos y fomentar ideas innovadoras para ofertar en el colegio “José de la Cuadra” una educación de calidad y calidez.



○ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Fomentar la interrelación con los docentes y directivos de los establecimientos educativos que conforman el circuito para desarrollar talleres, seminarios y conferencias que aborden las problemáticas que del sector educativo
- Fortalecer el proceso educativo a través del intercambio de conocimientos y experiencias con docentes de la misma área pedagógica para mejorar las técnicas y metodologías utilizadas en el proceso enseñanza aprendizaje
- Desarrollar el sentido de cooperación entre docentes y directivos de los centros educativos con la finalidad de hacer uso de los medios tecnológicos y poner al servicio de los estudiantes del sector

7.4 ACTIVIDADES.

Diseño del plan de capacitación docente basado en un sistema de red de intercambio y aprendizaje entre docentes del circuito.

FASE 1. DIAGNÓSTICO

- Informar y solicitar la aprobación por parte del Ministerio de Educación
- Identificación de los colegios que forman parte del circuito escolar
- Difusión de la propuesta
- Identificación de los colegios interesados
- Identificación de las necesidades de capacitación

FASE 2 PLANIFICACIÓN

- Designación de Coordinadores para el programa de capacitación (dos docentes por cada colegio)
- Determinar los perfiles de los docentes capacitadores
- Determinación de los lugares en los cuales se va a iniciar el programa de capacitación (rotar en todos los colegios que formen parte del programa)



- Fechas y tiempo que se realizará la capacitación (horario fuera de las horas clases)
- Se establecerán cupos por cada colegio

FASE 3. ORGANIZACIÓN

- Aspectos legales sobre la aprobación del curso con el aval del Ministerio de Educación
- Inscripciones para los cursos, Talleres y seminarios

FASE 4 EJECUCIÓN

- Ejecución del Plan de Capacitación basado en un sistema de red de intercambio y aprendizaje entre los docentes del circuito.

FASE 5 EVALUACIÓN

- Se realizará encuestas a los docentes
- Se realizará encuestas a las autoridades
- Encuestas a los estudiantes
- Se realizará cada trimestre una reunión con todos los colegios involucrados para explicar el alcance del Plan de Capacitación

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.

Nuestra propuesta será aplicada en primera instancia en el colegio “José de la Cuadra” el mismo que está ubicado en el sector del calzado, que cuenta con tres secciones: Matutina, Vespertina, y nocturna, su población estudiantil alcanza a 850 estudiantes, 40 docentes, 3 directivos y 6 funcionarios administrativos, seguidamente se extenderá a los colegios que serán parte del circuito escolar según constan en la nueva Ley de Educación Intercultural.

7.6 POBLACIÓN Y OBJETIVO.

La población beneficiada será en primer lugar los docentes, ya que tendrán la oportunidad de intercambiar conocimientos, estrategias, técnicas, metodologías, proyectos de aula, con los demás docentes del circuito, esto



irá en beneficio directo de lo estudiantes, ya que contarán con docentes innovadores, y se lograrán aprendizajes significativos.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta realizada en base a las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y sus resultados arrojaron como una debilidad preocupante la inconformidad de los estudiantes al proceso enseñanza aprendizaje, y este problema radica en la falta de capacitación y actualización de los docentes y para nuestro propuestas necesitaremos de los siguientes recursos:

- Humanos
 - Autoridades
 - Docentes
 - Estudiantes
 - Personal Administrativo
- Tecnológicos
 - Computadoras
 - Internet
 - Aulas virtuales
 - Infocus
 - Plataformas virtuales
- Materiales
 - Folletos
 - Revistas
 - Útiles de oficina
- Físicos
 - Laboratorios
 - Aulas

 - Salas de conferencias
- Económicos
 - Autogestión
 - Presupuesto del estado



7.8 PRESUPUESTO.

CONCEPTO	VALORES/UNITARIOS	TOTALES
INGRESOS		2600
PRESUPUESTO DEL ESTADO	600	
AUTOGESTIÓN		
\$20 POR PARTICIPANTE 10 COLEGIOS DEL CIRUITO 10 DOCENTES POR CADA COLEGIO(10*10*20)	2000	
EGRESOS		
GASTOS OPERATIVOS		1250,00
GASTOS DE DIFUSIÓN	200,00	
GASTOS DE LOGÍSTICA	250,00	
GASTOS EJECUCIÓN	800,00	
SALDO		1350,00

El presupuesto elaborado es el que se estima para cada uno de los eventos de capacitación y actualización que se programen en el transcurso del año lectivo

7.9 CRONOGRAMA

T I E M P O																			
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

El cronograma depende exclusivamente del Ministerio de Educación en cuanto comiencen a conformar los distritos y circuitos educativos



8. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos, México.

<http://www.educ.ar/.../gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

González, M y otros (2003), Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos. Madrid

Carreras, Ll. y otros (1997). ¿Cómo educar en valores? Ed. Colección Educación. Madrid.

Escudero, J (1993).El centro como lugar de cambio educativo, Barcelona

MacMillan y otros (2005).Investigación Educativa. Madrid.

Fabelo, J. (1989). Práctica, conocimiento y valoración. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

Gervilla, E. (1994). Valores y contravalores. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

<http://www.slideshare.net/linacervantes/educacion-y-valores> (Estados Unidos)

Prieto D. (2004).La Comunicación en la Educación. Buenos Aires

Lucini, F. (1994). Educación en valores y reforma educativa. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

MES. (1997). Documentos de trabajo político ideológico.

Plasencia, U. (1994). Los valores como condición para la significación en el aprendizaje. Revista Didad No. 13.

Rubenstein, J. (1967). Principios de psicología general. Ed. Revolucionaria. Instituto del Libro, La Habana.

Ruíz, J. (1996). Teoría del currículum: diseño y desarrollo curricular. Ed. Universitas, Madrid.



VRD, ISPJAE. (1995). "La integralidad de la formación de egresados: la formación de valores".

Nevo, D. (1997) en el centro Bilbao

Legislación Educativa del Ecuador (2008) tomo I.



APÉNDICE 1

- **ENCUETAS : DIRECTIVOS
DOCENTES
ESTUDIANTES
PADRES DE FAMILIA**

- **ENTREVISTAS: DIRECTIVOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr(a)

Gestor Educativo

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

Gracias por su colaboración

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano ()

Rural ()

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



1. Tipo de establecimiento

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (____) NO (____)



7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			



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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director), Consejo escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo, docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			



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

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

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

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

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



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

Si ()

No ()

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

a. Una reingeniería de procesos ()

b. Plan estratégico ()

c. Plan operativo Anual ()

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

PROVINCIA.....

CANTÓN.....

SECTOR: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) **Fiscal** ()
- b) **Fiscomisional** ()
- c) **Municipal** ()
- d) **Particular Laico** ()
- e) **Particular Religioso** ()

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. Siempre
- 2. A veces
- 3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el colegio esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde e integran los docentes – estudiantes– familias– asociación civil- padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de			



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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

PROVINCIA.....

CANTÓN.....

SECTOR: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) **Fiscal**
- b) **Fiscomisional**
- c) **Municipal**
- d) **Particular Laico**
- e) **Particular Religioso**

Estimada/o estudiante:

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca de la **Administración, Gestión y Liderazgo** de las autoridades del centro educativo, como también el clima escolar que existe en el establecimiento.

Le solicito que lea atentamente, cada una de las preguntas, las mismas que tienen las posibles respuestas:

CA Sí está **COMPLETAMENTE** de acuerdo en lo que la frase describe, el ambiente real de la **Gestión, Liderazgo y valores**

A Si está de **ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

D Si está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente de la **Gestión, Liderazgo y Valores**

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la **Gestión, Liderazgo y Valores**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. La Rectora toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades se preocupan de atender los problemas personales de los estudiantes				
3. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En el proceso enseñanza aprendizaje se espera que todas/os las/os estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo				
6. Las autoridades y docentes propician un ambiente de armonía en la institución				
7. El docente propone ideas innovadoras para que la/el estudiante lo desarrolle				
8. Los métodos de enseñanza se caracterizan por ser innovadores, participativos, variados y con interacción de los docentes				
9. Los docentes en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje detectan estudiantes con síntomas de angustia o algún tipo de preocupación				
10. En las clases se da oportunidades para que el/la estudiante exprese su opinión				
11. El/a profesor/a es quién decide que se hace en esta clase				
12. Se realiza trabajo en grupo con instrucciones claras y participación del docente				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión, liderazgo y valores de las autoridades educativas				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

PROVINCIA.....

CANTÓN.....

SECTOR : Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f) Fiscal ()
- g) Fiscomisional ()
- h) Municipal ()
- i) Particular Laico ()
- j) Particular Religioso ()

Estimada/o Padre/madre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca de la **Administración, Gestión y Liderazgo** de las autoridades del centro educativo, como también el clima escolar que existe en el establecimiento.

Le solicito que lea atentamente , cada una de las preguntas, las mismas que tienen las posibles respuestas:

CA Sí está **COMPLETAMENTE** de acuerdo en lo que la frase describe, el ambiente real de la **Gestión, Liderazgo y valores**

A Si está de **ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión .

D Si está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente de la **Gestión, Liderazgo y Valores**

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la **Gestión, Liderazgo y Valores**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. La Sra. Rectora toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia (Representante)				
16. Las autoridades se preocupan de atender los problemas personales de los estudiantes				
17. Los/las docentes mantienen una buena comunicación con los Padres de Familia (Representante)				
18. Con frecuencia los/las docentes informan a los padres de familia (representante) sobre el rendimiento académico de su representado				
19. Las autoridades promueven talleres que ayuden a fortalecer las buenas relaciones intrafamiliares				
20. Las autoridades y docentes propician un ambiente de armonía en la institución				
21. El docente propone ideas innovadoras para que el triángulo educativo funcione (alumno/a, padre de familia y profesores)				
22. Inspección comunica a tiempo sobre los atrasos y falta de su representado				
23. Con que frecuencia se ha entrevistado con las autoridades del colegio				
24. El trato que recibe en la institución es de respeto y amabilidad				
25. Ha recibido en alguna ocasión algún tipo de maltrato por parte de los/las docentes				
26. En algún momento las autoridades le han hecho conocer sobre la misión y visión de la institución				



ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA	f	RESPUESTA	f
		POSITIVA		DÉBIL	
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información				
2	¿El centro Educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quién debe realizar las tareas de liderazgo				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la institución				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				



APÉNDICE 2

HIMNO DEL COLEGIO “JOSÉ DE LA CUADRA”

I

CON PROFUNDA ALTIVEZ Y ALEGRÍA,
ENTONAMOS ESTE HIMNO EN TU NOMBRE,
ILUSTRÍSIMO HOMBRE DE LETRAS
OH GLORIOSO JOSÉ DE LA CUADRA

II

DEL GRAN GUAYAS SURGISTE OH PATRONO,
LA CARITA DE DIOS TE ACOGIÓ,
Y TU NOMBRE IMPREGNADO QUEDÓ
EN LA HISTORIA DE NUESTRA NACIÓN

CORO

JUVENTUD, JUVENTUD JOSEFINA
YA SE ESCUCHA TU NOMBRE EN LO ALTO
ORGULLOSA Y PRUDENTE CAMINAS POR
SENDEROS DE LA LIBERTAD
OH GLORIOSO JOSÉ DE LA CUADRA
UN LEGADO MUY GRANDE DEJASTE
DEFENDER A LOS POBRES Y HUMILDES
CON JUSTICIA CORAJE Y HONOR

III

CON ORGULLO Y TESÓN ACUDIMOS,
APRENDER EN TUS AULAS SAGRADAS,
CON MAESTROS QUE SON EL EJEMPLO
DE CONSTANCIA EN SU NOBLE MISIÓN

IV

NUESTRAS MENTES SON TEMPLOS ABIERTOS
DONDE AFLORAN ILUSTRES IDEAS
PALPITANTES DE FE Y ESPERANZA
POR LA PAZ, LA JUSTICIA Y AMOR

CORO

JUVENTUD, JUVENTUD JOSEFINA
YA SE ESCUCHA TU NOMBRE EN LO ALTO
ORGULLOSA Y PRUDENTE CAMINAS POR
SENDEROS DE LA LIBERTAD
OH GLORIOSO JOSÉ DE LA CUADRA
UN LEGADO MUY GRANDE DEJASTE
DEFENDER A LOS POBRES Y HUMILDES
CON JUSTICIA CORAJE Y HONOR

LETRA: BERTHA LOZANO CH.

MÚSICA: SINFÓNICA DEL CONSEJO PROVINCIAL



APÉNDICE 3

FOTOGRAFÍAS



AÑO 1981



AÑO 1990



AÑO 2001



AÑO 2005



AÑO 2003



AÑO 2006



Autoridades del plantel

Lic. Mariana Lozano Ch.

Rectora

Dr. Juan Molina H.

Vicerrector

Dra. Gloria Romero

Inspectora General

Integrantes del Area de Contabilidad

Lic. Margarita Arroyo

Lic. Martha Culqui

Lic. Irene González

Ing. Pedro Gualpa

Lic. Pablo Guerra

Lic. Yolanda Hidalgo

Lic. C.P.A. Bertha Lozano

Lic. Sandra Pullas

Lic. Jecy Yáñez

A ESO

*A eso de pasar juntos días radiantes,
días felices y días tristes,
días de soledad y días de compañía.*

*A eso..., no le llames rutina,
llámale **Experiencia.***

*A eso, de que tus ojos miren y tus oídos oigan,
y tu cerebro funcione*

*y tus manos trabajen,
y tu alma irradie,
y tu sensibilidad sienta,
y tu corazón ame...*

*A eso..., no le llames poder humano,
llámale **Milagro Divino.***

Cda. Quito Sur - Mhz. "L" - Antonio Rodríguez s/n y Av. Teniente Hugo Ortiz. Tlx: (02) 2668-909. E-mail: jdcuadra@yahoo.es

quién fue José De la Cuadra

1903-1941

Nació en Guayaquil, Doctor en Leyes, Catedrático Universitario y de Nivel Medio. Hombre de un talento literario exquisito, creador de cuentos, novelas, artículos y ensayos de gran calidad, solidez y gracia.

José De la Cuadra vivirá en nosotros como ejemplo de hombre y escritor honesto, solidario con los oprimidos y sus descarnados relatos de una realidad amarga que envolvía y envuelve al país.

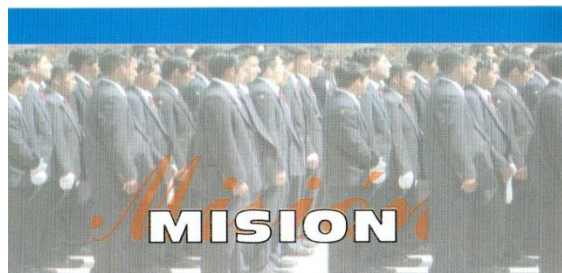
"La improvisación es vicio de los mediocres"
JOSE DE LA CUADRA



COLEGIO NACIONAL "JOSE DE LA CUADRA"



Quito - Ecuador



MISION

Nuestro Colegio forma bachilleres en Contabilidad y Administración Especialización Contabilidad, Auxiliar en Paquetes Contables. Jóvenes idóneos y competitivos que se insertan en el campo laboral con eficiencia, eficacia y efectividad.



VISION

Una institución líder en ofertar profesionales especializados en Contabilidad y Finanzas a Nivel Superior, con principios y valores éticos y morales capaces de romper esquemas y paradigmas que hagan de su profesión un reto a los avances tecnológicos.



PERFIL DEL BACHILLER

1. Jóvenes con excelencia humana y profesional.
2. Bachilleres capacitados en el manejo financiero, contable e informático.
3. Bachilleres preparados para diseñar, desarrollar, administrar y manejar sistemas contables.
4. Jóvenes orientados a responder a los avances tecnológicos.
5. Hombres y mujeres capaces de vencer las exigencias de las operaciones contables en la toma de decisiones dentro de la empresa.
6. Egresados(as) que estén preparados(as) para cumplir obligaciones en materia contable y fiscal que les permita desenvolverse en el campo económico y financiero.



LABORATORIO DE COMPUTACION



SERVICIO DE INTERNET

LABORATORIO DE AUDIOVISUALES



BIBLIOTECA

