



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**“Gestión liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo en la Facultad de Ciencias, Escuela de Física y
Matemática, la carrera de Estadística Informática, durante
2011”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Aguilar Reyes, Johanna Enith

DIRECTOR: Mgs. Gallegos Espinoza, Elena de las Mercedes

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría: **“Gestión liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Ciencias, Escuela de Física y Matemática, la carrera de Estadística Informática, durante 2011”**, realizado por **Johanna Enith Aguilar Reyes**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba

Abril, 2015

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo, **Johanna Enith Aguilar Reyes** declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “**Gestión liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Ciencias, Escuela de Física y Matemática, la carrera de Estadística Informática, durante 2011**”, de la Titulación Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Elena Gallegos Espinoza, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: **Johanna Enith Aguilar Reyes**

Cédula: 0703919670

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a un ser que siempre me acompaña y nunca me deja sola que en los buenos y malos momentos siempre está conmigo, en quien confié ciegamente mi Virgencita del Cisne, a mis padres Holger y Nely que siempre están pendientes de mi adelanto académico insistiendo cada día que debo ser mejor, a mi esposo Juan Carlos Velásquez que me ha sabido acompañar y guiar en todo el proceso de esta nueva etapa, a mis hijos Gaelito, Valentina y Juan José que me han sabido entender cuando los he dejado solos por estar dedicada a la responsabilidad de mis tareas y exámenes.

Johanna Aguilar

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por darme la vida y su bendición para seguir con mis estudios.

También a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a sus autoridades por haberme dado la oportunidad de realizar mi tesis en sus instalaciones, a la Facultad de Ciencias y a la Escuela de Física y Matemática por confiar en mí.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la facilidad de seguir avanzando en el ámbito profesional poniéndome un reto el cual lo estoy viendo plasmado en esta tesis.

A todos los profesores que han compartido sus conocimientos, además con su gran don de gente nos han inculcado excelentes valores. Convirtiéndose de este modo a más de excelentes maestros en verdaderos amigos que nos han impulsado siempre a seguir adelante.

Johanna Aguilar

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INDICE DE TABLAS	VIII
INDICE DE GRAFICOS.....	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRAC.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	7
1.1.1 <i>Concepto</i>	7
1.1.2 <i>Importancia</i>	8
1.1.3 <i>Tipos de Gestión</i>	11
1.2 . <i>LIDERAZGO EDUCACIONAL</i>	14
1.2.1 <i>Concepto</i>	15
1.2.2 <i>Tipos</i>	15
1.2.3 <i>Características</i>	17
1.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	17
1.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	21
2. CAPITULO 2: METODOLOGÍA.....	26
2.1 PARTICIPANTES.....	27
2.1.1 <i>Población Investigada en la escuela de física y matemática</i>	27
2.1.2 <i>Población de docentes de la escuela de física y matemática</i>	27
2.1.3 <i>Población de estudiantes de la escuela de física y matemática</i>	28
2.1.4 <i>Personal administrativo y de servicio de la escuela de física y matemática.</i>	28
2.1.5 <i>Personal directivo</i>	29
2.1.6 <i>Cálculo de la muestra</i>	29

2.2	MATERIALES E INSTRUMENTOS	30
2.2.1	<i>Encuestas e instrumentos cuantitativos.</i>	30
2.2.2	<i>La entrevista</i>	31
2.3	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	32
3.	CAPITULO 3: RESULTADOS	34
3.1	DIAGNÓSTICO	35
3.1.1	<i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</i> ..	35
3.1.2	<i>La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</i>	44
3.1.3	<i>Análisis foda</i>	48
3.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	54
3.2.1	<i>De los directivos</i>	54
3.2.2	<i>De los Profesores.</i>	71
3.2.3	<i>De los estudiantes</i>	78
4.	DISCUSIÓN	85
5.	CONCLUSIONES	89
1.	RECOMENDACIONES	91
2.	PROPUESTA DE MEJORA	92
2.1	TITULO DE LA PROPUESTA	92
2.2	JUSTIFICACIÓN.....	92
2.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	92
2.4	ACTIVIDADES	93
2.5	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	93
2.6	POBLACIÓN OBJETIVO.....	93
2.7	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	93
2.8	PRESUPUESTO	94
2.9	CRONOGRAMA.....	95
3.	BIBLIOGRAFÍA	97
4.	ANEXOS	99
4.1	ANEXO 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS	100
4.2	ANEXO 2: ENCUESTA A DOCENTES.....	104
4.3	ANEXO 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	107
4.4	ANEXO 4: ENTREVISTA	110
4.5	ANEXO 5: TRABAJO DE CAMPO.....	112

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: NÚMERO DE DOCENTES, ESTUDIANTES, DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS	27
TABLA 2: POBLACIÓN DE DOCENTES	27
TABLA 3: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES	28
TABLA 4: MATRIZ FODA.....	52
TABLA 5: ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO	54
TABLA 6: ASPECTOS PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	55
TABLA 7: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	55
TABLA 8: RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	56
TABLA 9: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS	57
TABLA 10: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO.	57
TABLA 11: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	59
TABLA 12: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.	61
TABLA 13: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	63
TABLA 14: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, DIDÁCTICO.....	63
TABLA 15: ACCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS	65
TABLA 16: GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	69
TABLA 17: MATERIALES DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.....	69
TABLA 18: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PROFESORES	71
TABLA 19: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DESARROLLADAS A LOS ESTUDIANTES.....	78

INDICE DE GRAFICOS

FIGURA 1: FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA CARRERA DE ESTADÍSTICA INFORMÁTICA.	54
FIGURA 2: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR UNA ORGANIZACIÓN.	55
FIGURA 3: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS.	56
FIGURA 4: CLIMA DE RESPETO EN LA TOMA DE DECISIONES	56
FIGURA 5: DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LOS CONFLICTOS.	57
FIGURA 6: EXCELENCIA ACADÉMICA	58
FIGURA 7: DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	58
FIGURA 8: CAPACITACIÓN CONTINUA DE LOS DOCENTES	58
FIGURA 9: TRABAJO EN EQUIPO.	58
FIGURA 10: VIVENCIA DE VALORES INSTITUCIONALES Y PERSONALES.	59
FIGURA 11: PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES	59
FIGURA 12: DELEGACIÓN DE AUTORIDAD A LOS GRUPOS DE DECISIÓN.	59
FIGURA 13: SON INNATAS	60
FIGURA 14: ESTUDIANDO LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.	60
FIGURA 15: SE ADQUIEREN A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS.	60
FIGURA 16: SE DESARROLLA CON ESTUDIOS EN GERENCIA.	61
FIGURA 17: CAPACITACIÓN CONTINUA	61
FIGURA 18: USO DE LA INFORMACIÓN DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO	62
FIGURA 19: LA ADMINISTRACIÓN DEL NÚMERO DE ESTUDIANTES.	62
FIGURA 20: MEJORAS DE LOS MECANISMOS DE CONTROL.	62
FIGURA 21: LA EXISTENCIA DE AMBIENTES CORDIALES DE TRABAJO	63
FIGURA 22: EVALUACIÓN O SEGUIMIENTO GLOBAL DEL ALUMNADO	64
FIGURA 23: ACCIONES NECESARIAS PARA MEJORAR EL CLIMA	64
FIGURA 24: COORDINAN LOS CONFLICTOS	65
FIGURA 25: COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ENSEÑANZA APRENDIZAJE	65
FIGURA 26: ORGANIZAR Y DESARROLLAR LAS ENSEÑANZAS DE CADA MATERIA.	66
FIGURA 27: FORMULAR PROPUESTAS AL EQUIPO DIRECTIVO.	66
FIGURA 28: ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA DE ENSEÑANZA	66
FIGURA 29: MANTENER ACTUALIZADA LA METODOLOGÍA.	67
FIGURA 30: PROMOVER LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA	67
FIGURA 31: COORDINACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS	67
FIGURA 32: ELABORACIÓN DE UNA PROGRAMACIÓN PERIÓDICA.	67
FIGURA 33: LOS DEPARTAMENTOS PRESENTAN PROPUESTAS	68
FIGURA 34: LOS DEPARTAMENTOS ELABORAN PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.	68
FIGURA 35: LOS DEPARTAMENTOS MANTIENEN ACTUALIZADA LA METODOLOGÍA.	68

FIGURA 36: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	69
FIGURA 37: REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	70
FIGURA 38: PLAN ESTRATÉGICO.....	70
FIGURA 39: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	70
FIGURA 40: PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.....	71
FIGURA 41: ROL DEL DOCENTE LÍDER.....	73
FIGURA 42: LIDERAZGO EN LA UNIDAD EDUCATIVA.....	73
FIGURA 43: LA GERENCIA EDUCATIVA.....	73
FIGURA 44: LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PROMUEVEN LA INVESTIGACIÓN.....	74
FIGURA 45: RESISTENCIA EN LOS PADRES PARA PROPICIAR CAMBIOS.....	74
FIGURA 46: TRABAJO EN EQUIPO PARA TOMAR DECISIONES.....	74
FIGURA 47: ENSEÑANZA CON VALORES EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.....	75
FIGURA 48: RESISTENCIA DOCENTE O DIRECTORES, CON NUEVAS METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA.....	75
FIGURA 49: INTEGRACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE LA ESCUELA.....	75
FIGURA 50: DESACUERDO ENTRE LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA.....	76
FIGURA 51: ADMIRO EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES.....	76
FIGURA 52: COMPROMISO CON LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO.....	76
FIGURA 53: MANTIENEN UN LIDERAZGO LAS AUTORIDADES.....	77
FIGURA 54: LOS DIRECTIVO MANTIENEN LIDERAZGO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	77
FIGURA 55: ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN EN EL DEPORTE Y SOCIOCULTURAL CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS AUTORIDADES.....	77
FIGURA 56: LOS VALORES PREDOMINAN EN LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES.....	78
FIGURA 57: DIRECTIVOS CONSIDERAN LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES Y ALUMNOS.....	79
FIGURA 58: LAS AUTORIDADES HABLAN Y ESCUCHAN A LOS ESTUDIANTES.....	80
FIGURA 59: EL LIDERAZGO ORIENTA.....	80
FIGURA 60: RARA VEZ SE LLEVAN A CABO NUEVAS IDEAS EN LAS CLASES.....	80
FIGURA 61: EN CLASES SE ESPERA QUE TODOS LOS ALUMNOS HAGAN EL MISMO TRABAJO.....	81
FIGURA 62: LOS DOCENTES INICIAN LAS CLASES CON FRASES DE MOTIVACIÓN.....	81
FIGURA 63: EL PROFESOR PROPONE ACTIVIDADES.....	81
FIGURA 64: LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA EN TUS CLASES SE CARACTERIZAN POR LA MOTIVACIÓN.....	82
FIGURA 65: LOS DOCENTES SE INTERESAN POR LOS PROBLEMAS DE LOS ALUMNOS.....	82
FIGURA 66: LOS ESTUDIANTES EXPRESAN SUS OPINIONES EN CLASES.....	82
FIGURA 67: EL PROFESOR DECIDE QUE SE HACE EN LA CLASE.....	83
FIGURA 68: SE REALIZA TRABAJO EN GRUPO.....	83
FIGURA 69: LOS DOCENTES ESTÁN COMPROMETIDOS.....	83
FIGURA 70: LA ÉTICA Y LOS VALORES SE ENSEÑAN CON EJEMPLO.....	84

RESUMEN

La Escuela de Física y Matemática, fue creada mediante resolución No-311-HCP del 21 de diciembre de 1984 como una respuesta para satisfacer las necesidades del país sobre la conservación de los doctorados en física y matemática.

La investigación a realizar es de tipo descriptivo, “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Los métodos empleados fueron: 1. Exploratorio, nos dio una visión general de tipo aproximativo respecto a la realidad referente a la gestión, liderazgo y valores; 2. Descriptivo, se usó para describir los conjuntos relacionados con la gestión educativa; 3.cualitativo, se aplicó con el fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los actores educativos, y; 4. cuantitativo, nos permitió expresar la información en forma numérica.

Para esto presentamos la propuesta de mejora basada en el “Diseño de una estrategia de liderazgo, gestión y valores para mejorar los niveles de convivencia en la escuela de física y matemática.

PALABRAS CLAVES: Escuela, física, matemáticas, mejora, diseño, estrategia, liderazgo, gestión.

ABSTRACT

The School of Physics and Mathematics, was created by order No-311-HCP of December 21, 1984 as a response to meet the needs of the country in conservation of doctorates in physics and mathematics.

The research to be performed is descriptive, "is to get to know the situations, customs and prevailing attitudes through the exact description of the activities, objects, processes and people.

The methods used were: 1 Exploratorium, gave us an overview of rough types to the reality concerning the management, leadership and values; Description 2, was used to describe the sets related to educational management; 3.cualitativo was applied in order to explore social relationships and describe reality as experienced educational stakeholders, and; 4 Quantitative, allowed us to express the information in digital form.

For this we present the proposed improvements based on "Design of a strategy of leadership, management and values to improve standards of living in the school of physics and mathematics.

KEY WORDS: School, physics, mathematics, improvement, design, strategy, leadership, management.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación, la política y estrategias orientadas a la formación de directivos de los centros educativos han sido los temas más perceptivos en la educación superior ecuatoriana.

Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de los centros educativos, en este caso en la escuela de Física y Matemática, asignándole nuevas responsabilidades y complejas demandadas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones conllevando, entonces poder responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normativa educativa, como a los requerimientos internos de los docentes y estudiantes en el contexto institucional.

La Escuela de Física y Matemática se inicio en el año de 1984 con las carreras de doctorados en matemáticas y física puros los cuales son indispensables para el desarrollo del país. las mismas que duraron hasta el año de 1997 donde se realizo la primera reestructuración de la malla curricular con el fin de cambiar las carreras de doctorados por ingeniería en estadística informática y biofísica la misma que inicio con falencias en la malla curricular debido a que existe un tronco común para los tres primeros semestres de las carreras de estadística informática y biofísica lo que a causado disconformidad en los estudiantes de las diferentes carreras debido a que se están impartiendo materias que les afecta tanto a los estadísticos como biofísicos. Es este el motivo por el cual en el año 2001, se realiza una primera reestructuración del mapa curricular de la Escuela de Física y Matemática tomando como referente el “Modelo de Competencia y Desempeño Profesional”, que parte del análisis de los problemas profesionales y a partir de éstas, la definición del perfil y campo profesional, elementos con los cuales se diseña el plan de estudios.

Ante este escenario y el nuevo propuesto por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología del Ecuador (SENESCYT), es de suma importancia la ejecución de este proyecto ya que permitirá encaminar a la Escuela de Física y Matemática conjuntamente con sus carrera a una gestión de calidad con pertinencia, liderazgo y valores que enaltezcan la educación universitaria de la ESPOCH, cumplan con los parámetros de acreditación requeridos del SENESCYT y plasmen las demandas solicitadas por la sociedad ecuatoriana en el ámbito de la formación para el desarrollo del sector empresarial.

La educación siembra hábitos que recogen conductas rectas en la vida de una sociedad. Una educación tejida de valores garantiza el ejercicio de un liderazgo eficaz. Saber de valores está bien, pero lo importante es que todos los actores educativos de la Escuela de Física y Matemática los ponga en práctica

Para el desarrollo de la investigación contamos con el apoyo incondicional del Decano de la Facultad de Ciencias, docentes de nombramiento y de contrato, y estudiantes, pues todos estos actores entienden que solamente una gestión educativa con liderazgo y valores permitirán las correcciones necesarias para el manejo académico y administrativo eficiente y eficaz de la escuela.

El objetivo general es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos del nivel superior.

Los objetivos específicos son: investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Escuela de Física y Matemática; determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Escuela de Física y Matemática; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, que se practican en el desarrollo académico.

Al realizar este proyecto de investigación se cuenta con el respaldo del director quien es la persona encargada de dirigir la Escuela de Física y Matemática, quien autoriza llevar a cabo todo el proceso de investigación y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

La propuesta de mejora nos ayudara a Estructurar y analizar la problemática que vive la escuela de física y matemática en el que se definirá claramente los conceptos de gestión, liderazgo y valores educativos que con lleven a una convivencia armónica y democrática con los docentes dentro de la escuela. Esto nos lleva a concluir que es necesario generar espacios de análisis y reflexión para proyectar nuevos procesos de gestión curricular, además es indispensable capacitar constantemente en gestión, liderazgo y valores lo cual nos permitirá

diseñar una estrategia educativa, con argumentos sólidos para el desarrollo de la convivencia dentro de la escuela.

De mi parte, el agradecimiento más grande y sincero a la escuela de física y matemática, por su apoyo en esta investigación e invitación a sus directivos, docentes y estudiantes a la lectura, crítica, reflexión y análisis de esta tesis.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 La gestión educativa

1.1.1 *Concepto*

La Gestión Educativa, es lograr los objetivos y las metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Por su parte (Ivancevich; 1997) nos dice que es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr". Para enriquecer el Gerenciamiento Educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la Educación (aportados por J. Delors; 1996):

Aprender a conocer,

Aprender a hacer,

Aprender a vivir juntos y

Aprender a ser.

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y de sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. (J. Delors; 1996).

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

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

Lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral (J. Delors; 1996).

1.1.2 Importancia

(Néstor Cons,2004) dice que en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de las instituciones educativas. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión . . . (Néstor Cons,2004).

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

Los alumnos y maestros en una institución educativa son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

Dentro del texto de (Néstor Cons,2004) nos damos cuenta de la importancia que tiene la administración dentro de las instituciones educativas, y la necesidad tan grande por en la actualidad poder formar administradores no solo de empresas sino educativos, ya que una escuela tiene la misma base que la empresa, sobre todo si nos enfocamos dentro de una institución educativa privada, pues en esta parte de tener como fin el ofrecer una educación de calidad tiene que encontrar el método y tener bien sentadas las bases de una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un administrador podría realizar de una manera profesional y no empírica, en las instituciones de gobierno no siempre es posible que se dé la importancia necesaria a este tema, ya que estas instituciones están más bien burocratizadas y eso a mi parecer les hace perder de vista el objetivo por el que fue planeada la institución educativa y la importancia que tiene dentro del estado...

Por lo tanto todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la

consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

En el proceso de administración del personal se contemplan actividades como: Vinculación y socialización, pre inducción, inducción, entrenamiento y capacitación.

Dentro de la administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela.

Las tareas administrativas de la escuela se deben dar en tres procesos; Planeamiento, gestión y control.

Planeamiento Considerado como un proceso mediante el cual las Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. Posteriormente se debe emprender tres tareas que son, la formulación, la implantación y la administración del plan de trabajo.

El diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto.

La administración del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se puede apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente distorsionadas las acciones de la organización de la realidad.

La importancia que tiene la gestión escolar, para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

1.1.3 Tipos de Gestión

Dentro del ámbito Educativo podemos encontrar los siguientes tipos de gestión.

Gestión institucional

La gestión institucional se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

De acuerdo con Cassasus (2000) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de *hacer* que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Gestión educativa

Según (Pozner de Weinberg; 2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.(A.L.Varela,2004)

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores

y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

Gestión pedagógica

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo (Zubiría ;2006).

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender., y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en

el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997).

Según (Andreu & Sieber 1999) La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

“Gestión del Conocimiento de una forma más precisa es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

1.2 . Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo (según UNESCO; 2005) es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas así como a los padres y madres de familia ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

1.2.1 Concepto

Básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, el famoso autor (John C. Maxwell, 2009) dice que liderar es facultar para hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Los verdaderos líderes están en constante desarrollo personal y se ocupan del desarrollo personal de los demás, son capaces de comunicar su visión de tal forma que otros se adhieran a la misma, si bien un líder tiene que dar órdenes y dirigir una organización, un líder es más un inspirador que motiva a los demás a cumplir determinadas tareas a favor de la visión y la misión que se ha propuesto de antemano.

1.2.2 Tipos

El liderazgo es definido por Santos (2005) como "el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil", pero, ¿Cuántos tipos de líderes hay? Es una pregunta que se podría responder con una palabra: “muchos”. Es por ello que muchos teóricos se han hecho la misma pregunta, y han hecho su clasificación al respecto. Quijano (2003), citado por Reyes Gutiérrez (2006) identifica tres tipos de líderes: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.

Líder Autócrata: Este tipo de liderato se identifica por las siguientes características:

- La decisión se centraliza en el líder.
- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Reyes Gutiérrez ; 2006)

Líder Participativo: Este tipo de liderato se identifica por las siguientes características

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.
- Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder liberal: Este tipo de liderato se identifica por las siguientes características:

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.
- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Clasificación de liderazgo.

A) Dictador: Fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás integrantes hacerse responsables permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar.

B) Indiferente: Completamente ajeno al grupo, no ofrece guía para que los miembros tomen responsabilidades al paso que pueden. Esta falta de soporte le da poca popularidad.

C) Líder moderado democrático: Guía mediante el ejemplo personal, ayudando y guiando al grupo cuando sea necesario, muchas veces sugiriendo para que el grupo desarrolle sus propias ideas (Reyes Gutiérrez ; 2006).

1.2.3 Características

Según (Warren Bennis, 1997) introduce cuatro características fundamentales para líderes que buscan efectividad:

1. Atención mediante visión.- Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.

2. Sentido mediante comunicación. - Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.

3. Confianza mediante posicionamiento.- Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.

4. La utilidad de uno mismo.- Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

1.3 Diferencias entre directivo y líder

Según (Warren Bennis, 1998) asegura que el liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida y desarrollada. Se preocupa de enlistar algunas diferencias entre líderes y directivos, las cuales fueron extraídas de las conclusiones de su estudio acerca de la conducta de los Líderes, realizado en los años 90.

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de

manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos. (John Kotter,2002)

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.

La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas, quiero graficar lo anteriormente dicho con el siguiente esquema:

Director: en la etapa política - filosófica deberá generar:

- Contexto organizativo, jurídico y social
- Misión y propósitos.
- Valores de directivos y cultura organizativa.
- Políticas
- Objetivos a mediano y largo plazo

En la etapa táctica – estratégica, deberá organizar:

- Situación competitiva
- Administrar recursos internos
- Estrategias externas e internas recursos a corto plazo
- Control de gestión en la etapa operativa deberá, delegar o encomendar:
- Planes de acción
- Implementación

La Administración es un campo de conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Administrar proviene de “ministrare”, que significa servir, dar conferir, de dicha palabra deriva “ministro”, el que representa a otro o actúa en su nombre con fines de llegar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

"Administración" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman

EI PROCESO ADMINISTRATIVO incluye necesariamente las funciones de:

- **diseñar e implementar** los planes o programas,
- **organizar** el trabajo.
- **distribuir y asignar** los recursos.
- **conducir** al personal e influenciar sobre el mismo.
- **coordinar** el trabajo.
- **controlar y evaluar** los resultados.

- **adoptar** todas las decisiones.
- **efectuar** todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Según el (Dr. Mangisch,2000). El director – administrador debe ser responsable en las cuatros actividades de la administración:

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos. Los pasos para una planeación educativa son:

1.-Organización

2.-Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados

3.-Liderazgo

4.-Control

“El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”

1.4 Los valores y la educación

VALORES

Según (Vásquez, 1999). el sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo, 1996:3).

Los valores se identifican:

Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones).

Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.

Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

Los valores se manifiestan:

A través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.

En guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

Los valores se estructuran:

Por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas.

Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

El valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículum oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar y sistematizar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a determinantes internos de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Tipos de valores

En la Escuela de Física y Matemática están encaminados tres principales valores los cuales son: honestidad, responsabilidad y patriotismo, los mismos que se detallan a continuación:

- **Honestidad:** Cualidad de la persona que refleja rectitud en el proceder, compostura adecuada ante lo justo, el honor y la honradez. Significa actuar con sinceridad, sencillez y verdad, la honestidad se enmarca en los siguientes principios:
 - Establecer relaciones con honradez, fidelidad, sinceridad y verdad, así como el respeto a las personas y al derecho intelectual y profesional de los demás.
 - Poseer una actitud crítica y autocrítica en sus relaciones, basando sus criterios en el conocimiento científico-técnico.
 - Ser sincero, no ocultar ni tergiversar la verdad, siendo veraz en los informes que realice.
 - Fomentar y ampliar la disciplina, el respeto y la fidelidad a su Patria, a través del cumplimiento de lo establecido en leyes, normas y obligaciones.
 - Ser participativo en la toma de decisiones, brindando todos sus conocimientos para determinar problemas, esclarecer situaciones o resolverlas.
- **Responsabilidad:** Cualidad de la personalidad que implica libertad para decidir y actuar asumiendo las consecuencias que se deriven de las acciones. Es la actuación consciente y oportuna del cumplimiento cabal del deber contraído, y que brinda satisfacción su cumplimiento. Es compromiso y obligación, enmarcándose en los siguientes principios:
 - Ser exigente consigo mismo y con los demás, a través del ejemplo.
 - Rechazar la pasividad, desarrollando la participación y el diálogo.
 - Combatir lo mal hecho, el pesimismo y la indolencia, promoviendo el optimismo en las soluciones.
 - Desarrollar el colectivismo en el cumplimiento de las tareas combinando la responsabilidad individual.
 - Poseer sensibilidad humana para percibir en la comunicación con los compañeros sus intereses, necesidades y sentimientos.

- Desarrollar la entrega, la consagración y el amor a la profesión en el desempeño profesional.

Patriotismo: Sentido de amor a la historia y tradiciones de la nación, disposición plena a contribuir con la Patria. Significa sentido de pertenencia, que contribuye a la defensa de la independencia nacional y a la lucha por el desarrollo. Expresión de fidelidad ante sí, los demás y la adhesión a la realidad nacional, se ven reflejados en los siguientes principios:

- Contribuir con la responsabilidad profesional, al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.
- Poseer una conducta digna de un ciudadano fiel a su identidad, participando activamente en la solución de los problemas sociales.
- Conocer y hacer cumplir las leyes, códigos y normas que rigen su actividad profesional y ser consciente de ello en su actuación.
- Comprender la realidad nacional y actuar en consecuencia en cuanto a lo económico, lo tecnológico y lo social.
- Tener clara conciencia de la importancia de su profesión y, ponerla en función del desarrollo económico y social, con eficiencia, eficacia y pertinencia.
- Estar dispuesto a defender con valentía y decoro las conquistas de la sociedad ecuatoriana.
- Desarrollar el cuidado y la protección a la naturaleza, el respeto a la convivencia ciudadana.
- Poseer sentido de independencia

Enfoques actuales en la educación en valores.

En la educación en valores podemos analizar los siguientes enfoques:

El enfoque tradicional predominante hasta la década del 60, dice que la educación moral y enseñanza de actitudes como la interiorización de unas normas y valores absolutos u objetivos, se deben aceptar y respetar como un proceso de socialización de las normas y valores que convencionalmente son aceptados o están vigentes en una sociedad y en un tiempo concreto (Piaget, 1989).

Este enfoque parte de un corpus normativo (virtudes, cualidades, ideales, normas morales o sociales). La fundamentación de estos contenidos está basada exclusivamente en la cultura de un grupo social y situación temporal e histórica determinada (relativismo moral).

(Piaget, 1989) ha llamado a este enfoque modo de “reglas de urbanidad”: autoridad, lecciones y obediencia, en una atmósfera de autoridad. Bull (1.976) señala un conjunto de defectos en la educación moral tradicional: carácter abstracto, deductivo; su carácter pasivo, irracional, desconocimiento del conflicto.

CAPITULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Participantes

Los participantes directos del Proyecto son los docentes, directores, coordinadores de área, personal administrativo, y estudiantes de la Escuela de Física y Matemática, en la carrera de Estadística Informática. A continuación se presentan las tablas con cada uno de los grupos.

2.1.1 Población Investigada en la escuela de física y matemática

Tabla 1: Número de docentes, estudiantes, directivos y administrativos

PARTICIPANTES	NUMERO PARTICIPANTES
Total de docentes	22
Total de estudiantes	140
Total de directivos	1
Total de administrativos y servicio	2
Total participantes	165

Fuente: Escuela de física y matemáticas

La tabla N.1 nos indica el total de participantes que colaboraron con la investigación en la escuela de física y matemática en la carrera de estadística informática es de 165.

2.1.2 Población de docentes de la escuela de física y matemática

Tabla 2: Población de docentes

POBLACION DE DOCENTES			
RANGOS DE EDAD	SEXO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
26-30 años	1	0	1
31-35 años	6	2	8
36-40 años	4	1	5
mas de 40 años	6	2	8
TOTAL DE DOCENTES	14	8	22

Fuente: Escuela de física matemáticas

La tabla N.2 nos damos cuenta que en el rango de 31 a 40 años prevalece, esto es debido a que los docentes son jóvenes a contrato y los profesores a nombramiento están ubicados en el rango de más de 40 años. Además observamos que en la población total de docentes existen 8 mujeres del total de 22 docentes esto quiere decir que la mayor parte de los docentes son hombres.

2.1.3 Población de estudiantes de la escuela de física y matemática

Tabla 3: Población de estudiantes

POBLACION DE ESTUDIANTES			
RANGOS DE EDAD	SEXO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
16-18	32	41	73
19-21	25	17	42
22-24	10	12	22
24-26	2	1	3
TOTAL DE ALUMNOS	69	71	140

Fuente: Escuela de física matemáticas

En la tabla N.3 podemos observar que existen 3 estudiantes que están en una edad de 24 a 26 años de edad lo cual nos indica que por varias situaciones ellos se han retrasado en la culminación de sus estudios.

2.1.4 Personal administrativo y de servicio de la escuela de física y matemática.

Tabla 4: Nómina del personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO			
RANGOS DE EDAD	SEXO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
36-40 años	1		1
Mas de 40 años		1	1
TOTAL	1	1	2

Fuente: Escuela de física y matemática

En la tabla N.4 podemos observar que la escuela de física y matemática tiene una secretaria y un conserje.

2.1.5 Personal directivo

Tabla 5: Nómina del personal Directivo

PERSONAL DIRECTIVO			
RANGOS DE EDAD	SEXO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
más de 40 años		1	1
TOTAL		1	1

Fuente: Escuela de física y matemática

Según la tabla N.-5 la escuela de física y matemática tiene una persona que se encarga de representarla frente a los organismos de control de la facultad de ciencias, el mismo que se desenvuelve como el director.

2.1.6 Cálculo de la muestra

FÓRMULA

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

p = 0.5 probabilidad de éxito

q = 0.5 probabilidad de fracaso

z = certeza

e = error estándar

APLICACIÓN

En el caso de los **estudiantes**

$$n = \frac{140(0.5 * 0.5)}{(140 - 1)\left(\frac{0.05}{0.95}\right)^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 55$$

En el caso de los **docentes**

$$n = \frac{22(0.5 * 0.5)}{(22 - 1)\left(\frac{0.05}{0.95}\right)^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 13$$

2.2 Materiales e Instrumentos

Se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de liderar, educar y gerenciar la institución educativa, en cada una de las fases implícitas: diagnóstico de la escuela, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

2.2.1 Encuestas e instrumentos cuantitativos.

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la escuela y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma. Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la "relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán, 1999: 38).

El objetivo de una encuesta es para obtener información estadística y conocer la gestión, liderazgo, valores que realizan los docentes, estudiantes, directivos y personal administrativo existentes dentro de la escuela de física y matemática.

Partes de la encuesta.

- Título y encabezamiento
- Presentación

- Presentación del encuestador y objetivo
 - Qué trata, quién la realiza/financia, para qué.
 - Por qué se le elige (azar y confidencialidad)
-
- Bloque de preguntas
 - Sencillas
 - Difíciles
 - Abiertas
 - Socio-demográficas
 - Despedida y agradecimiento
 - (Jose Nicolas Jany castro, 2005)

2.2.2 La entrevista

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra *entrevista* deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.(Fundación Wikimedia,2011)

Partes de una entrevista

- La presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista.
- El cuerpo de la entrevista está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para él público, y adecuadas para el entrevistado trasmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas.

- El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.

La encuesta es el método más utilizado en la investigación de ciencias sociales. A su vez, ésta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para conseguir información. Ésta hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Visauta, 1989).

2.3 Método y procedimiento

El estudio documental tiene en primer lugar, un carácter eminentemente exploratorio, dado que es necesario precisar la naturaleza y el alcance del proyecto y se contemplan dos aspectos principales:

- El estudio de la documentación y el contacto directo con la problemática a estudiar. (Ander-Egg, 1984).
- De los contactos con las personas y documentos pueden surgir a menudo informaciones útiles. De igual forma el estudio tiene un carácter descriptivo en cuanto que permite “describir un fenómeno o situación, mediante el estudio del mismo en una circunstancia tiempo-espacial determinada. (Ander-Egg, 1984).
- Otro enfoque es el analítico, ya que los datos recogidos por si solos no arrojan mayores hallazgos; es de especial importancia manipularse e interpretarlos de forma que produzcan descubrimientos sustanciales para el objeto de investigación.

Este apartado comprende la parte operacional de la tesis, es decir se desarrolla el método y el procedimiento a seguir para la investigación de campo necesaria, la cual con sus resultados nos va a dar los lineamientos necesarios para conocer el problema si es que existiese alguno o de esta forma saber de qué manera dar las soluciones necesarias para las mejoras.

Para esta investigación utilizamos la entrevista a profundidad, término que significa para (Briones, 1999), una conversación entre el entrevistador y una persona que responde a las preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos del estudio.

Para Festinger la entrevista a profundidad es un mecanismo cuya finalidad es reunir datos requeridos para la verificación de la hipótesis en la investigación social (en Valle 1993).

También se utilizó la encuesta, utilizando un cuestionario para determinar hechos, opiniones y actitudes de la manera más popular de obtener datos primarios. El cuestionario es definido por los autores Mc. Daniel y Gales (1999), como el conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para la investigación. (Festinger y Katz, 1979) definen a la encuesta como la recolección sistemática de datos de poblaciones o de muestras de población que deben obtener mediante el uso de entrevistas personales u otros instrumentos.

La investigación a realizar es de tipo descriptivo, “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no somos meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, esto se logró gracias a encuestas, entrevistas que fueron realizadas a los directivos, docentes y alumnos de la Escuela de Física y Matemática en la carrera de Estadística Informática. Ver en los anexos las encuestas.

CAPITULO 3: RESULTADOS

3.1 Diagnóstico

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

3.1.1.1 *El manual de organización.*

“El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional (Reyes Agustín, 1976)”.

La Escuela de Física y Matemática al pertenecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) está regida por el “Estatuto Orgánico Funcional de la ESPOCH”, el cual fue aprobado por el CONESUP el 7 de enero del 2004, mediante resolución RCP.S01.Nº005.04.

En el mencionado estatuto se puede evidenciar los siguientes artículos relacionados con la gestión educativa en liderazgo y valores de la Escuela de Física y Matemática.

- "En el Capítulo III De los Principios y Fines, Art. 4 De los principios se señala: “La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los principios de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes”.

Aunque la Escuela de Física y Matemática no tiene un manual de organización propio debido a que se rige al manual de organización de la ESPOCH podemos evidenciar que dentro de ella existe bienestar, valores y respeto ya que sus autoridades dan cumplimiento a las normas vigentes.

- En el Capítulo III De los Principios y Fines, Art. 5 De los fines, literal c) se señala: “Formar profesionales *líderes* con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos; con capacidad de auto educarse, de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la *verdad*, la *ética*, la

solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan eficaz y creativamente al bienestar de la sociedad; y literal e) Fomentar el desarrollo de la cultura nacional y universal para fortalecer nuestra identidad nacional y sus *valores*".

La Escuela de Física y Matemática tiene como principio formar profesionales líderes que sean capaces de desenvolverse dentro del campo ocupacional con la ayuda de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos. Siendo los humanísticos uno de los más importantes ya que ellos deberán conocer que existen valores indispensables, que les ayuden a ser mejores personas y esto contribuirá a que se realicen en su ámbito profesional.

- En el Capítulo V Del Gobierno de la ESPOCH, Art. 8 se señala que: "Las facultades están organizadas de la siguiente manera:
 - Nivel Directivo: Consejo Directivo
 - Nivel Ejecutivo: Decano, Vicedecano, Directores de Escuela
 - Nivel de Apoyo: Comisiones, Unidades de Servicios
 - Nivel Operativo: Áreas Académicas, Unidades de Servicios, Centros de Transferencia Tecnológica y Centros de Investigación y Producción".

Al observar cómo están organizadas las facultades podemos darnos cuenta que quien toma las decisiones es el consejo directivo, esto es perjudicial para cada una de las escuelas debido a que el director está presente en las reuniones pero el solo puede aportar con su voz mas no con su voto, esto afecta al bienestar de la escuela debido a que no se puede dirigir con eficacia.

- En el Capítulo XI De las Facultades, Art. 103 Del Director de Escuela se señala: "El director de escuela es el responsable académico y administrativo de su escuela. Será designado por el Consejo Directivo de la Facultad, debiendo cumplir los mismos requisitos que el decano. Ejercerá sus funciones a dedicación exclusiva"; y Art. 104 De sus funciones se manifiesta que "El Director de Escuela tendrá las siguientes funciones:
 - Colaborar con el decano y vicedecano de la facultad;
 - Dirigir la actividad administrativa y académica en la escuela en coordinación con las comisiones de carrera y las áreas académicas;

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por el Consejo Directivo y las disposiciones del decano y vicedecano;
- Supervisar y controlar el cumplimiento del distributivo de la jornada laboral de docentes e informar al decano;
- Presentar al Consejo Directivo, la proforma presupuestaria de su unidad académica;
- Coordinar las actividades de planificación, investigación, producción y estudios a distancia con el vicedecano;
- Presentar, mensualmente, al decano el informe de trabajo de los docentes;
- Informar, semestralmente, al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de sus actividades; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos".

Una de las problemáticas de la facultad es de ámbito político debido a diferencia por parte de los directores de escuela con el decano y vicedecano esto sucede debido a que consejo directivo de la facultad se encuentra dividido, este es uno de los motivos principales por los cuales el director de escuela se encuentra limitado para poder gestionar y hacer cumplir las resoluciones tomadas por consejo directivo.

Una de las falencias del director de escuela es que no cumple con lo establecido por el consejo directivo como es el caso de informar semestralmente sus actividades esto genera malestar y disconformidad ante las autoridades.

- En el Capítulo XI De las Facultades, Art. 109 Del Centro de Investigación y Producción se señala: "La misión de la comisión es la de impulsar la investigación científica, tecnológica y la producción de la facultad"; y Art. 110 señala que "el director de escuela forma parte de esa comisión".
- En el Capítulo XI De las Facultades, Art. 112 De la Comisión de Educación a Distancia se señala: "La misión de la comisión es la de impulsar el desarrollo académico en la modalidad de estudios a distancia"; y Art. 113 señala que el Director de Escuela forma parte de esa comisión.
- En el Capítulo XI De las Facultades, Art. 115 de la comisión de planificación y evaluación se señala: "La misión de la comisión es la de impulsar la planificación y evaluación en la facultad"; y Art. 116 señala que "el director de escuela forma parte de esa comisión".

- En el Capítulo XI de las facultades, Art. 118 de la comisión de vinculación se señala: “La misión de la comisión es la de vincular a la facultad con el entorno institucional y con el medio externo.”; y Art. 119 señala que el "director de escuela forma parte de esa comisión".

Dentro de las comisiones de evaluación, planificación y vinculación se señala que el director debe de formar parte de estas comisiones pero él no lo realiza solo siempre es con la ayuda de los docentes, estudiantes y empleados de la escuela, claro está que quien lidera es el director.

3.1.1.2 El código de Ética.

“El código de ética según (Nancy Ruvalcaba, 2009) “Los códigos de ética permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización.”

La Escuela de Física y Matemática al pertenecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) está regida por el “código de ética de la ESPOCH”, el cual fue aprobado por el CONESUP el 24 de junio de 2008, mediante Resolución No.286.CP.2008.

En el mencionado estatuto se puede evidenciar los siguientes artículos relacionados con la gestión educativa en liderazgo y valores de la Escuela de Física y Matemática.

- “En el Capítulo I, Código de ética, Art. 1, para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, es el cambio de conducta y comportamientos integrales de todas las personas que conforman la ESPOCH, en concordancia con los principios y valores establecidos, para la educación superior en el presente instrumento.”

Podemos apreciar que en la Escuela de Física y Matemática en la ESPOCH se garantiza el cambio de conducta de todos sus actores mediante la fundamentación de principios y de valores.

- “Capítulo IV, Principios éticos, entendemos por principios, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que formal, transitoria o permanentemente constituyen la ESPOCH, en calidad de autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes con nombramiento, contrato o

matriculados legalmente, mientras dure su permanencia en la institución. Los principios éticos generales que asume la ESPOCH, para la formación integral de sus servidores y estudiantes son los siguientes: para el cumplimiento de los principios éticos siguientes: responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad; así como los mecanismos y estrategias para su difusión, prevención, control y rehabilitación ética.”

En la Escuela de Física y Matemática podemos apreciar que en las interrelaciones la conducta convivencial entre docentes, directivos y estudiantes se aplican todos los principios de ética arriba mencionados como son: la responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, tolerancia y dignidad.

- “El artículo 4 del código de ética de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, confirma “la autonomía académica, gestión y autogestión económica y administrativa” y por otra parte el Artículo 51 dispone que: “para la designación del personal académico, así como para el ejercicio de la docencia y la investigación, no se establecerán limitaciones(...) que impliquen discriminación de ninguna naturaleza, sin perjuicio de que el profesor deba ser leal a los principios que inspiran a la institución.”

El código de ética en la Escuela de Física y matemáticas, surge como parte integral de la cultura organizacional, que determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas; los cuales se ven reflejados en la forma en que su director, la conduce, y cómo los colaboradores se desempeñan en la escuela. Permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos, como por sus colaboradores.

3.1.1.3 El plan estratégico.

“El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 1 a 3 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras (Certo C. Samuel, Peter J. Paul, 1997).”

La Escuela de Física y Matemática pertenece a la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, la misma que se encuentra dentro del plan estratégico de desarrollo institucional el cual fue creado para el periodo 2009-2013 que ponemos a consideración de la comunidad politécnica y la sociedad en general, es el segundo instrumento de gestión que se aplica en la institución, una vez culminada la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2008 con un cumplimiento del 84% de los programas, proyectos y actividades establecidos en él.

La planificación estratégica de la ESPOCH, además de ser una herramienta administrativa clave de su desarrollo, es un instrumento metódico, inter y multidisciplinario, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones para satisfacerlas; con este instrumento de gestión se pretende continuar fomentando una cultura de planificación y evaluación con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en todas las funciones universitarias.

Este PEDI ha sido elaborado en base a una metodología participativa implementada en una serie de talleres de análisis y debate sobre los logros y deficiencias obtenidos en la ejecución del PEDI 2004-2008; así como los resultados de la autoevaluación institucional con fines de acreditación y en la caracterización de la situación local, nacional y mundial actual en el marco del desarrollo de la educación superior.

El Plan está en concordancia con los estándares de calidad establecidos en el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) y contribuye a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para los años 2009 – 2013.

Lo expuesto permite caminar seguros y optimistas hacia la construcción de la Escuela de Física y Matemática que progresa acorde a los cambios que el avance tecnológico y los requerimientos sociales lo exigen. Invitamos a todos a ser actores activos en la ejecución del presente plan y avanzar con pasos firmes hacia la excelencia académica.

3.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad u organización los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a

conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad”. (Ander, Ezequiel. 1990: 101)

“El plan operativo anual está estructurado por objetivos, actividades, fuentes de verificación, indicadores, responsables, cronograma y presupuesto. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA”. (Ander, Ezequiel. 1990: 110)

“Las actividades propuestas en el POA del año 2010 en la Escuela Física y Matemática fueron la ejecución de seminarios nacionales e internacionales y la adquisición de equipos de cómputo. La Escuela de Física y Matemática alcanzó un espacio presupuestario el mismo que se distribuye en la implementación de equipos de cómputo y audiovisuales y asignación de software especializados.

Al analizar el POA podemos decir que la escuela de Física y Matemática no ha podido fortalecer sus proyectos de investigación científica que ayuden al desarrollo de la escuela. Una de las causas principales es el reducido presupuesto que posee la escuela el mismo que no cumple con las necesidades de la formación académica de los estudiantes, esto es debido al poco número de estudiantes y lo costoso que le resulta a la Espoch al momento de contratar profesores por un número reducido de estudiantes.

El responsable de realizar el plan operativo de la escuela de Física y Matemática es el director de escuela el mismo que no ha socializado y ni ha asignado responsables para las distintas actividades propuestas en el plan operativo lo que permite visualizar un manejo de la dirección de escuela cerrado, unidireccional y poco participativo.

3.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

“El proyecto educativo institucional es también una construcción comunicacional. Es construcción de espacios de interacción, de intercambio de información, de ruptura de la propiedad privada del aula (o de la cátedra en el caso de la educación superior. EL PEI tiene un significado fundamental: la superación del aislamiento de los educadores”. (Prieto, Daniel. 2004: 82)

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, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes. De esta manera el proyecto educativo institucional está compuesto por los siguientes elementos: 1) diagnóstico, 2) identidad institucional, 3) componente curricular, 4) componente de gestión, y 5) proyecto de aula.

- En el Capítulo III del PEI de la ESPOCH expresa que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, consciente de su responsabilidad histórica, ética y moral, redefine su rol y se compromete a seguir impulsando un modelo de educación alternativa, que conduzca a la consolidación de un nuevo orden socio-económico justo y equitativo, recuperando la esencia social y humanizante de la educación y la razón de ser de su creación. “El Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral” se fundamenta en la reflexión permanente y colectiva de tres dimensiones esenciales: la realidad social, la acción institucional y la práctica educativa”

El modelo educativo establecido por la ESPOCH es el que ayuda a los estudiantes de la escuela de física y matemática a lograr su desarrollo profesional con un orden socioeconómico justo y equitativo recuperando la conciencia social y humanizante. debido a que es una carrera que persigue el desarrollo sustentable de la estadística y economía en el Ecuador, vinculándose estrechamente los elementos pedagógicos del modelo de Desarrollo Humano con los fines y objetivos que persigue la carrera en análisis.

La Escuela de Física y Matemática enmarca la educación de los estudiantes enfocándose a la consecución de la misión, visión, y objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por ello plantea su proyecto educativo institucional en la educación basada en competencias la que se diferencia de la educación tradicional al fomentar el uso de diversas técnicas y estrategias de aprendizaje y en la evaluación de éstos. Para que la educación basada en competencias tenga un efecto significativo, las técnicas y estrategias utilizadas deben estar encaminadas a retroalimentar y establecer niveles de alcance, los que permiten definir claramente las capacidades que se esperan que el alumno desarrolle.

3.1.1.6 *Reglamento interno y otras regulaciones.*

“El reglamento interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: - Responde a propósitos institucionales - Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales”(E.Galarza;2007).

El reglamento tiene como finalidad regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales, entre la escuela de física y matemática y el personal que labora en ella, bajo dependencia directa, así como el que se halle bajo contrato.

El cabal cumplimiento de estas disposiciones posibilitará una relación y convivencia positivas, evitando inconvenientes en su desarrollo individual, como factor importante para garantizar el eficiente servicio a la escuela.

Cabe señalar que la Escuela de Física y Matemática se rige al reglamento interno de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Es menester elaborar un reglamento interno a la Escuela de Física y Matemática que delimite los ámbitos de competencia y funciones, que deben realizar las diversas unidades administrativas que integran su estructura para el cumplimiento de su objeto, toda vez que la escuela de física y matemática es el organismo encargado de formar ingenieros en estadística informática y biofísicos, aptos para incorporarse al trabajo productivo y contribuir así en el desarrollo del Estado a través de la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos en los diversos sectores productivos.

Que a efecto las actividades que se desarrollan dentro de la escuela de física y matemática tendientes al logro de sus objetivos y metas, así como en la mejora continua de los servicios que presta, estén soportados en un documento normativo que otorgue mayor certeza legal los actos que realicen sus áreas administrativas, e impulse una eficiente regulación y evaluación de la ejecución de sus programas de trabajo.

3.1.2 *La estructura organizativa de la Unidad Educativa.*

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario en un grupo para alcanzar un objetivo principal.

3.1.2.1 *Misión y visión.*

VISIÓN

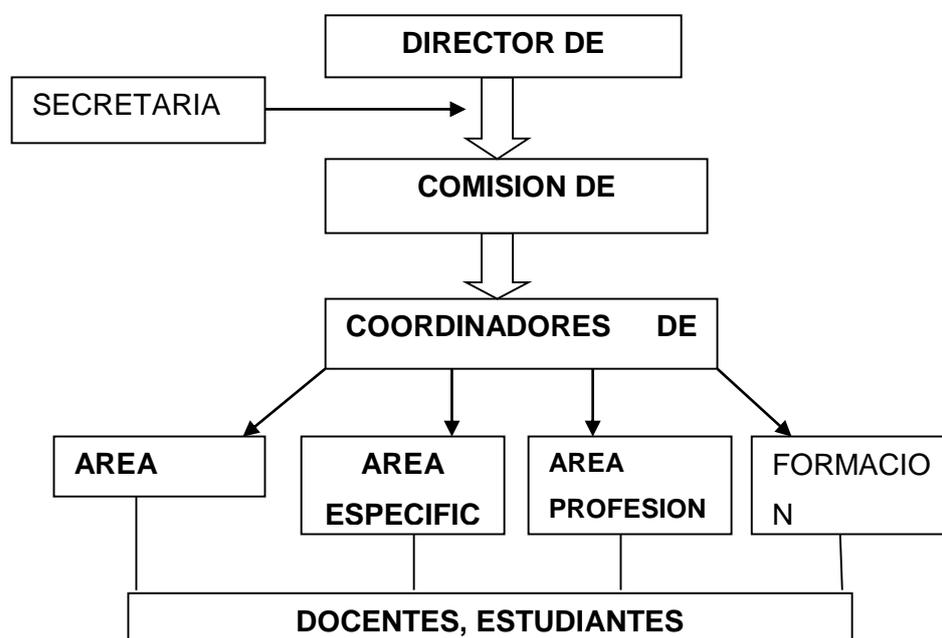
“Ser una unidad académica de excelencia en la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, integrándolas para que se consoliden y coadyuven al desarrollo de trabajos de alta calidad científica y ética en las diferentes áreas de la estadística”.

MISIÓN

“Formar ingenieros estadísticos informáticos con una sólida base científica y tecnológica, para incursionar en la investigación mediante la aplicación de técnicas estadísticas que aporten a la solución de problemas de las instituciones públicas y privadas de la región y el país”.

3.1.2.2 *El Organigrama*

Según el organigrama de la Escuela de Física y Matemática, quien dirige, aprueba, regula, toma las decisiones en última instancia es el director de la escuela, mismo que está encargado de realizar reuniones de la comisiones de carrera organismos que realizan el rediseño de la malla curricular y decidirán cuando se deben reunir los coordinadores de área los cuales estudian cada una de las problemáticas que existan en los syllabus para posterior ser aprobados y enviados a la comisión de carrera, además se cuenta con la opinión de los docentes y estudiantes de la escuela.



3.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La comisión de carrera

La misión de la comisión de carrera de la Escuela de Física y Matemática es mejorar los procesos de diseño curricular en cada una de las carreras. Estas están integradas por: El director de escuela que preside, Un docente designado por la respectiva área académica y Un representante estudiantil designado por el consejo directivo, de los tres últimos semestres con mejor promedio.

Sus funciones son:

- Actualizar el pensum de estudio acorde al perfil de la carrera.
- Orientar los contenidos de los programas de las áreas.
- Proponer procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico.
- Articular los contenidos en sentido interdisciplinario y
- Recomendar la creación, restructuración o supresión de carreras académica

Las Áreas Académicas.-La misión de las áreas académicas de la Escuela de Física y Matemática es: promover la revisión y actualización, Permanente, del currículo. Están integradas por: Un coordinador designado por los docentes del área, que preside; y, Todos los docentes integrantes del área respectiva.

Sus funciones son:

- Promover la actualización de los planes y programas analíticos de estudio en correspondencia a los objetivos de la carrera.
- Elaborar los programas del área.
- Establecer las necesidades del área y comunicar al director de escuela.
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de los programas.
- Recomendar a la Dirección de Escuela, la distribución del trabajo académico de sus integrantes.
- Informar sobre las actividades de las áreas del director de escuela.

3.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

“Para (Quintana M.,2006) Se suele definir el clima escolar como la atmosfera social de un entorno de aprendizaje en el cual el alumnado participa de diferentes experiencias, dependiendo de las planificaciones establecidas por el profesorado y el equipo directivo. Moss divide el clima escolar en tres categorías:

Relaciones: interacción con los iguales y apoyo del profesorado.

Desarrollo personal: evaluación de la personalidad de todos los miembros que interactúan.

Sistema de mantenimiento y cambio: Lo que incluye las normas, la claridad de las reglas y el carácter más o menos estricto con el que el profesorado aplica las reglas.”(Quintana M.,2006).

Basándonos en lo que dice el Dr. Quinta podemos decir que en la Escuela de Física y Matemática se vive un clima escolar positivo ya que se trata en lo posible de que el ambiente se encuentre un entorno de seguridad física y psicológica en la que la prevención de los conflictos y la resolución cooperativa de los mismos ocupe un lugar destacado.

3.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La Escuela de Física y Matemática esta responsabilizada de acompañar a los docentes de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados, la aplicación de los enfoques curriculares y syllabus, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos, para conseguirlo tenemos los siguientes estándares:

- Docentes con capacidad crítica.
- Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.
- Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.
- Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.

- Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

3.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

La escuela de física y matemática cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos, comisiones de carrera, representantes de los profesores, asociación de estudiantes.

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y por lo menos una vez al mes por comisiones de carrera.

Al existir un representante de distintos niveles de la escuela se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente para su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será, el mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas y de infraestructura.

3.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

La contratación del personal de la Escuela de Física y Matemática está rigurosamente a cargo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo a través de concurso de méritos y oposición, donde prevalece las evaluaciones de los estudiantes y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI de la escuela y esté dispuesto a trabajar en un proyecto investigación orientados por la valoración de nuestras relaciones culturales.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades de la escuela un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

3.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

La comunidad se va descubriendo en los diferentes espacios de intervención a partir del encuentro con la demanda, pudiendo ser definida esta última como una construcción histórico-social que se expresa en un momento dado que otorga las condiciones de posibilidad para que esta expresión emerja. La demanda es creación de los sujetos, de las personas concretas que viven en ese momento histórico, que la construyen en la misma dinámica cotidiana. Está atravesada por representaciones sociales acerca de la profesión: qué hace un trabajador social, acerca de lo que se demanda, la legitimidad del requerimiento y el lugar del sujeto demandante. Los sujetos cargan de significados diferentes a las necesidades y a los objetos de satisfacción de las mismas. Considerarlas como expresiones culturales hace necesario comprenderlas en los propios contextos en los que emergen.

La intervención de Trabajo Social supone una búsqueda en cuanto a la construcción de un dispositivo capaz de “hace ver” aquello que el otro tiene, elaborado en función de su vinculación con los otros. De este modo, se trata de incorporar la cuestión de la reciprocidad, atribuyéndosele a ésta un alto carácter simbólico, móvil y la aceptación implícita de un código. De ahí la necesidad de acceder desde distintas perspectivas de análisis al carácter material y simbólico de la demanda.

3.1.3 Análisis foda

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

3.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Corresponden al ámbito interno de la Escuela de Física y Matemática, 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.

Fortalezas en gestión educativa

- El Consejo Directivo de la Facultad se ha consolidado como un espacio democrático para la toma de decisiones y dirección de la facultad.

- En el Estatuto Interno de la ESPOCH se establece claramente las funciones destinadas a la gestión educativa para el Decano, Subdecano y Director de Escuela.
- Elección democrática de los miembros de las Áreas Académicas y de la Comisión de Carrera de la Escuela.
- La ESPOCH posee un Proyecto Educativo Institucional que fundamenta la formación ética y el desarrollo humano integral, como un producto de la práctica histórico social.
- Evaluación y autoevaluación de los docentes.

Fortalezas en liderazgo educativo

- Liderazgo del Decano de la Facultad.
- Existe una eficiente información y comunicación desde la dirección de escuela hacia los docentes.
- La visión y misión institucional contiene conceptos de liderazgo, valores y gestión de calidad para alcanzar la gestión académica.

Fortalezas en valores educativos

- Cumplimiento de los principios de: autonomía, democracia, cogobierno y libertad de cátedra.
- Se estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia y espíritu crítico de los docentes y estudiantes.
- La Escuela de Física y Matemática se cultiva una cultura de paz y diálogo intercultural, ya que uno de sus objetivos es fomentar un encuentro respetuoso entre los estadísticos y los biofísicos.
- La ESPOCH cuenta con un manual de Código de Ética.
- Buenas relaciones humanas entre la mayoría de los docentes con los estudiantes.

Debilidades en gestión educativa

- La gestión educativa de la escuela se ve limitada al no tener voto el Director de Escuela de Física y Matemática en el Consejo Directivo de la Facultad.
- La gestión educativa de la escuela no considera ningún modelo de gerencia educativa.
- Ausencia de una cultura organizacional versátil y dinámica.
- La escuela no cuenta con documentos de planificación para la gestión educativa.
- Burocratización de la gestión administrativa.

- Inadecuado sistema de administración del talento humano.
- La gestión educativa de la comisión de carrera y áreas académicas se ven restringidas al manejo del curriculum, limitándose la gestión a las áreas de investigación y vinculación.
- Débil instrumentación de las políticas para el mejoramiento de la docencia.
- Deficiente coordinación entre las comisiones de la facultad en donde participa el Director de Escuela.
- Débil cumplimiento de las normas y reglamentos internos.
- No existe seguimiento a los egresados de la carrera.

Debilidades en liderazgo educativo

- Comisión de carrera sin liderazgo.
- Existe un liderazgo intermitente en la dirección y organización de actividades relacionadas con la investigación, producción científica y tecnológica, y vinculación.
- Limitada pertenencia de los docentes con la institución.
- Falta de liderazgo del Director de Escuela para cumplir con las tareas de supervisión y control.
- Conflictos internos en la comisión de carrea y entre los docentes por la reforma del curriculum de la carrera.
- Improvisación en la contratación de los docentes a contrato.

Debilidades en valores educativos

- Inviolabilidad de los predios de la Escuela de Física y Matemática.
- Presencia de un clima laboral desfavorable.
- Desconocimiento de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la ESPOCH.
- En el Código de Ética no se evidencia los principios de interculturalidad y sostenibilidad, los cuales, son de suma importancia para la escuela.
- Inexistencia de una correspondencia entre los principios explícitos del Código de Ética Institucional y los de la Visión Institucional.

3.1.3.2 Oportunidades y amenazas

La previsión de las oportunidades y amenazas de la Escuela de Física y Matemática posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Escuela.

Oportunidades en gestión educativa

- Demanda de consultorías externas e internas, de servicios profesionales de parte de empresas públicas, privadas y organismos de desarrollo.
- Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.
- Existencia y aplicación de las NTIC al proceso EVA.
- Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional.

Oportunidades en liderazgo educativo

- Políticas gubernamentales que motiven el desarrollo de la investigación y al capacitación en liderazgo y valores.
- Concursos universitarios y empresariales, donde se define el rol de un líder.
- Invitaciones a seminarios internacionales de estudiantes ante la problemática que viven las universidades en cuestión con el liderazgo.

Oportunidades en valores educativos

- Para determinadas carreras el entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación.
- Realización de actividades que permiten mejorar las relaciones entre personal y alumno.
- Convenios con organismos multilaterales, que sólo pueden ser suscritos con universidades públicas.
- Existencia de entidades que cuentan con base de datos e información estadística para realizar investigaciones nacionales e internacionales.
- Facilidad de que el alumno ingrese a otra institución sin afectar sus estudios.

Amenazas en gestión educativa

- Inestabilidad política y económica del país.
- Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes e incremento de estrategias para captar recursos propios.
- Deterioro de la imagen institucional en el entorno social, por la inadecuada gestión y corrupción administrativa- académica.

- Competencia de universidades extranjeras presenciales y virtuales, que imparten estudios de pregrado, posgrado y diplomados de calidad.

Amenazas en liderazgo educativo

- Rol pasivo de la Asamblea Nacional de Rectores que gradualmente pierde liderazgo como entidad coordinadora y orientadora de las universidades.

Amenazas en valores educativos

- Políticas educativas nacionales priorizan la educación básica, no la educación superior.
- Crecimiento de universidades privadas de prestigio, que emplean las NTIC, brindan buen servicio y compiten agresivamente en la captación de estudiantes.
- Oferta de mejores remuneraciones para los docentes competitivos, de parte de empresas y universidades privadas.

3.1.3.3 Matriz FODA

Tabla 4: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación institucional • Amplio campus politécnico y estaciones experimentales. • Monitoreo, seguimiento y control del PEDI y POAS. • Código de ética • Extensiones y centros de apoyo • Cultura de planificación y evaluación institucional. • Infraestructura física académica, administrativa y deportiva. • Recurso humano para realizar actividades de vinculación con la colectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites burocráticos en el departamento financiero y desarrollo físico • Inaplicación del plan de capacitación institucional. • Estructura organizacional y administrativa • Proceso de evaluación del desempeño administrativo y directivo se ejecuta parcialmente • Limitada integración informática en el área financiera y administrativa. • Control de los servidores institucionales • Editorial politécnica • Proceso de contratación y pago de docentes contratados

	<ul style="list-style-type: none"> • Inserción estudiantil en actividades de vinculación con la colectividad. • Políticas, medios y acciones para la inserción y seguimiento de los egresados en el mercado laboral. • Práctica de principios y valores. • Autogestión para financiar actividades de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación de la Comisión de Vinculación con la Colectividad con las unidades académicas. • Insatisfacción de comunidad politécnica en cuanto al nivel de cumplimiento de las funciones y objetivos de la comisión. • Limitado seguimiento a los convenios firmados por la ESPOCH. • Desinterés de los docentes en procesos de investigativos
ANÁLISIS EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo social y cultural • Crecimiento poblacional. • Diversidad cultural y étnica. • Becas nacionales e internacionales. • Procesos de integración y cooperación en América Latina. • Instituciones y organismos que demandan los servicios de asesoría, consultoría y capacitación que oferta la ESPOCH. • Accesibilidad a la tecnología en el mercado. • Sistema Nacional de Planeamiento, Evaluación y Acreditación Universitaria. • Organizaciones nacionales e internacionales demandan servicios de los centros de transferencias tecnológicas de la institución. • Políticas gubernamentales que motiven el desarrollo de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en la asignación presupuestaria para la educación por parte del Estado. • Escasa inversión económica de los sectores productivos y sociales para la generación y transferencia de ciencia y tecnología por parte de las universidades. • Inadecuada formación académica y axiológica de bachilleres. • Saturación del campo laboral de los profesionales. • Costos elevados de la tecnología de última generación. • Crisis económica y financiera mundial.

3.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

3.2.1 De los directivos

Tabla 5: Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización de los equipos de trabajo en la Escuela de física y matemática.		
FORMA DE ORGANIZACION	FRECUENCIA	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	40%
Coordinadores de áreas	2	20%
Por grupos de trabajos	3	30%
Trabajan individualmente	1	10%
No contestan	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Escuela de física y matemática

En la tabla #5 observamos que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre con una frecuencia mayor y además también se realiza los trabajos grupales que ayudan al mejor desenvolvimiento de la escuela.

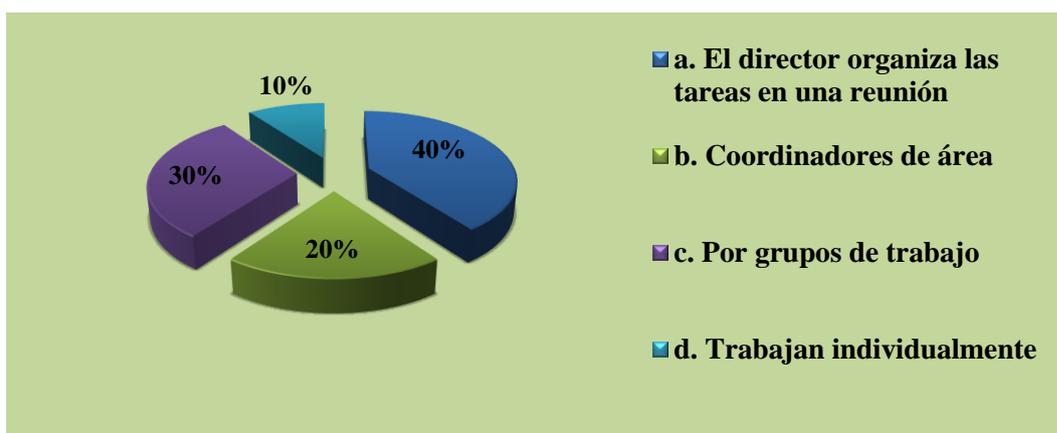


Figura 1: Formas de organización de los equipos de trabajo en la Carrera de estadística informática.

Fuente: Escuela Física y Matemática

Tabla 6: Aspectos para medir el tamaño de la organización

Aspectos	Frecuencia	%
a. El número de miembros de la institución	6	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	20
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Escuela de física y matemática

En los aspectos de la tabla # 6 podemos observar que para el 60% de los directivos creen que el número de miembros de la institución es la variable indispensable para medir el tamaño de la organización, al parecer esto es lo correcto pero para mi punto de vista esto es negativo pensar que el número de miembros en la institución delimita el tamaño.



Figura 2: Aspectos que se toman en cuenta para medir una organización.

Fuente: Escuela de física y matemática

Tabla 7: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
a. Sí	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Escuela de física y matemática

La tabla #7 Podemos observar que la escuela cuenta con un manual de normas el mismo que se lo toma en cuenta para la realización de las tareas en un 100%. Esto quiere decir que absolutamente todos los directivos utilizan este manual.



Figura 3: Las tareas de los miembros.
Fuente: Escuela de física y matemática

Tabla 8: Respeto y Consenso en la toma de decisiones

El clima de respeto y conceso en la toma de decisiones		
Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
a) Director	3	30%
b) Rector	5	50%
c) Consejo directivo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Escuela de física y matemática

Según la tabla #8 podemos observar que quien toma las decisiones es el rector de la escuela superior politécnica del Chimborazo en un 50% y que después de él está el director de la escuela de física y matemática con un 30%.

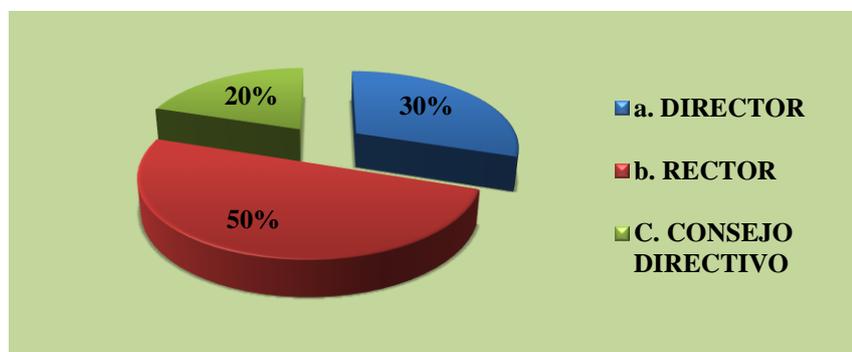


Figura 4: Clima de respeto en la toma de decisiones
Fuente: Escuela de física y matemática

Tabla 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver problemas

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
a. Sí	8	80%
b. No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Escuela de física y matemática

En la tabla #9 podemos observar que en la Escuela de Física y Matemática se trabaja con grupos de apoyo esto quiere decir que la resolución empodera la toma de decisiones a un grupo de docentes en un 80%.

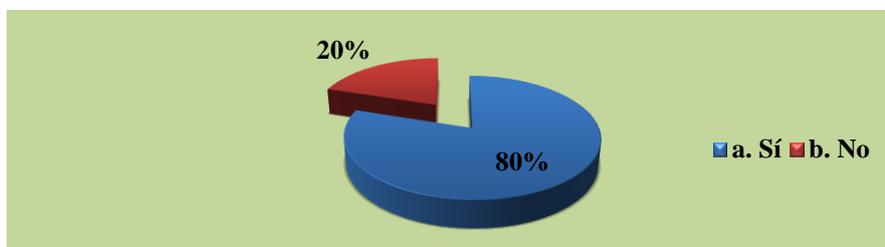


Figura 5: Delegación en la toma de decisiones en los conflictos.

Fuente: Escuela de física y matemática

Tabla 10: La Administración y Liderazgo en el Centro Educativo.

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
a.)Excelencia académica	4	4	4	4	2	20	10
b.)El desarrollo profesional de los docentes	5	5	3	3	2	20	10
c.)La capacitación continua de los docentes	8	8	2	2	0	0	10
d.)Trabajo en equipo	5	5	5	5	0	0	10
e.)Vivencia de valores institucionales y personales	3	3	3	3	4	40	10
f.) Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	10	100	10
g.) Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	7	7	3	3	0	0	10

Fuente: Escuela de física y matemática

Como observamos en la tabla #10 la capacitación es continua para los docente con un 80% , a veces existe trabajo en equipo con un 50% y nunca hay participación de los padres de familia debido a que en las universidades no existe influencia de los padres.

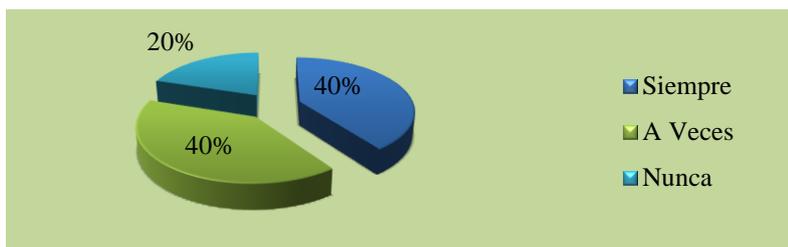


Figura 6: Excelencia académica
Fuente: Escuela física y matemática

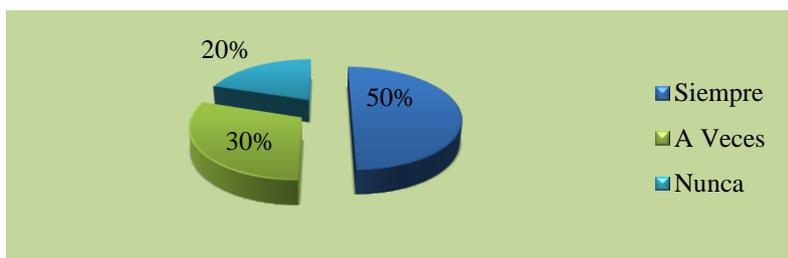


Figura 7: desarrollo profesional de los docentes
Fuente: Escuela física y matemática

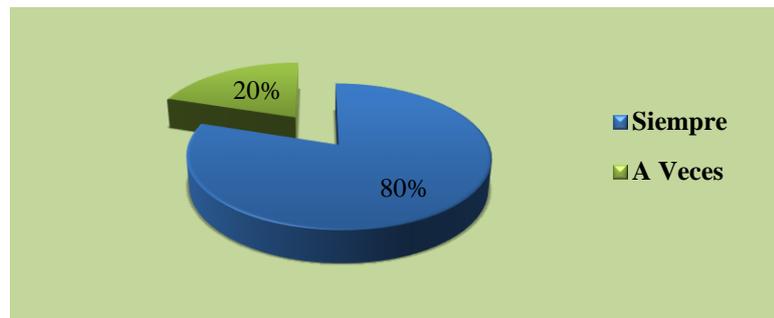


Figura 8: Capacitación continua de los docentes
Fuente: Escuela física y matemática

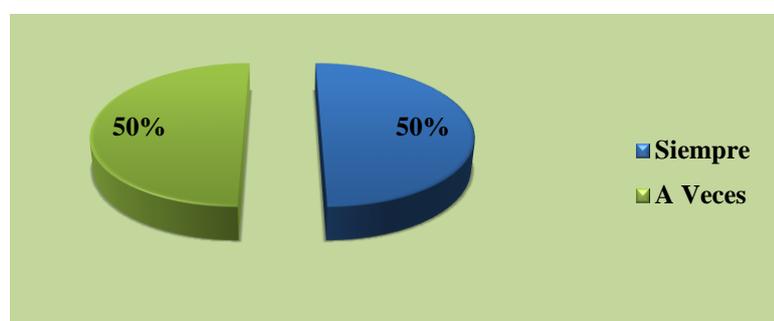


Figura 9: Trabajo en equipo
Fuente: Escuela física y matemática

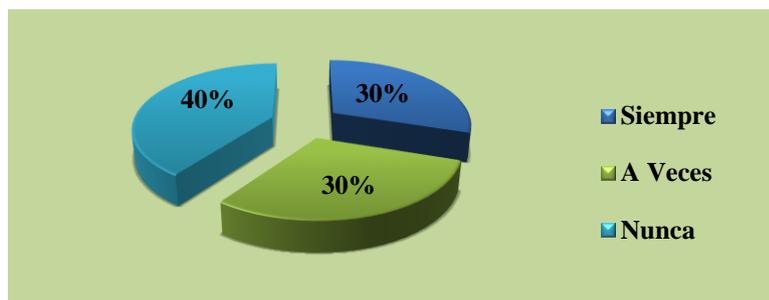


Figura 10: Vivencia de valores institucionales y personales

Fuente: Escuela física y matemáticas

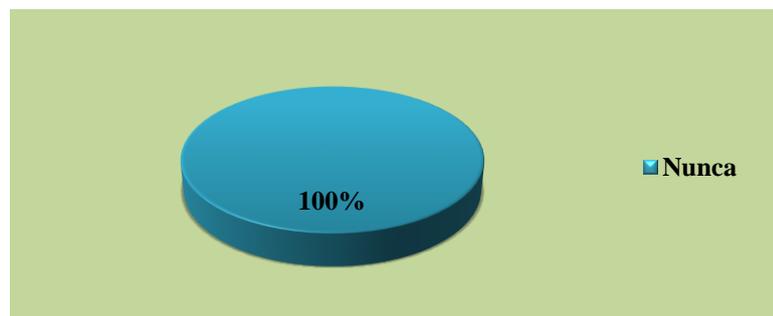


Figura 11: Participación de los padres

Fuente: Escuela física y matemáticas

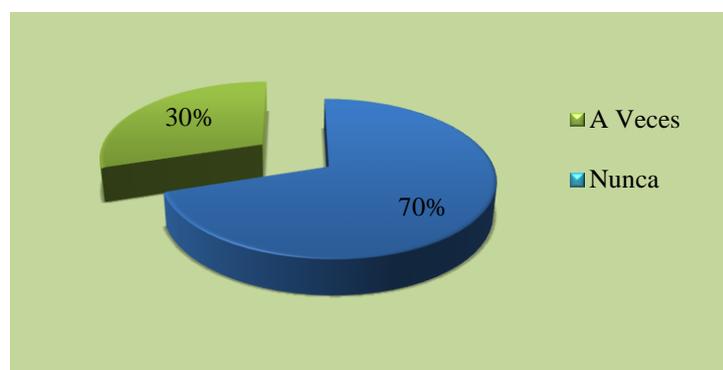


Figura 12: Delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Fuente: Escuela física y matemática

Tabla 11: Habilidades de liderazgo que requiere para dirigir una institución

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
a.)Son innatas	6	60	3	30	1	10	10
b.)Se logran estudiando las teorías contemporáneas	3	30	5	50	2	20	10
c.)Se adquieren a partir de la experiencias	4	40	6	60	0	0	10

d.)Se desarrollan con estudios en gerencia	6	60	3	30	1	10	10
e.)Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	8	80	2	20	0	0	10

Fuente: Escuela física y matemática

La tabla #11 vemos que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir a la institución es la capacidad continua que combine la práctica, la teoría y reflexión con un 80%, a veces se adquieren a partir de la experiencia con un 60%, y nunca se logran estudiando las teorías contemporáneas con un 20%.

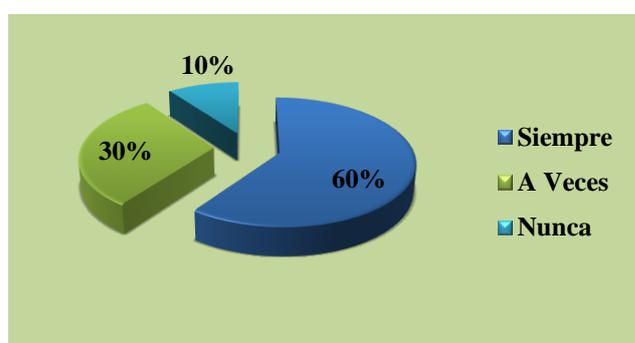


Figura 13: Son innatas
Fuente: Escuela física y matemáticas

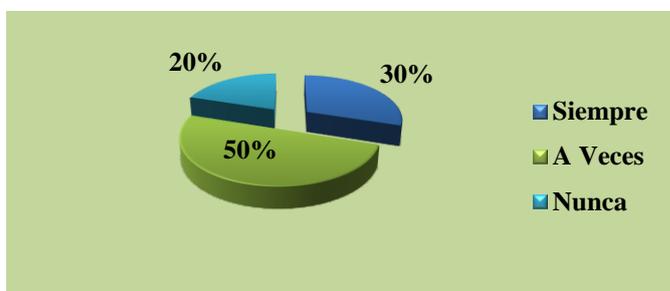


Figura 14: Estudiando las teorías contemporáneas.
Fuente: Escuela física y matemáticas

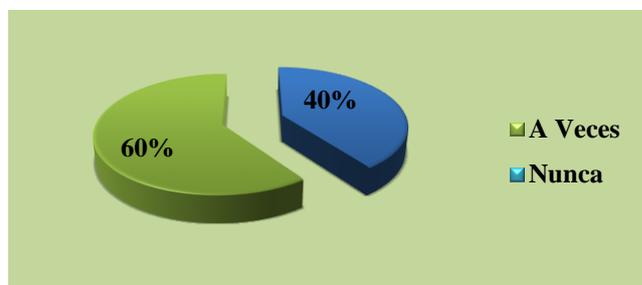


Figura 15: Se adquieren a partir de las experiencias.
Fuente: Escuela física y matemática

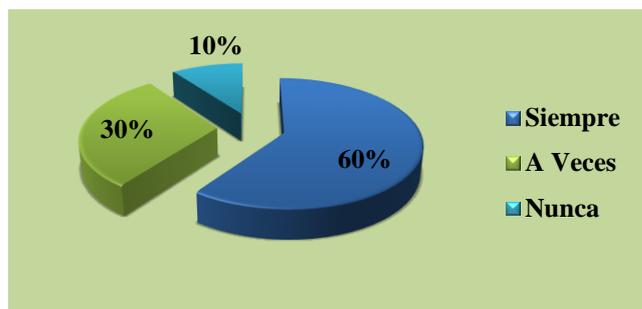


Figura 16: Se desarrolla con estudios en gerencia.
Fuente: Escuela física y matemática

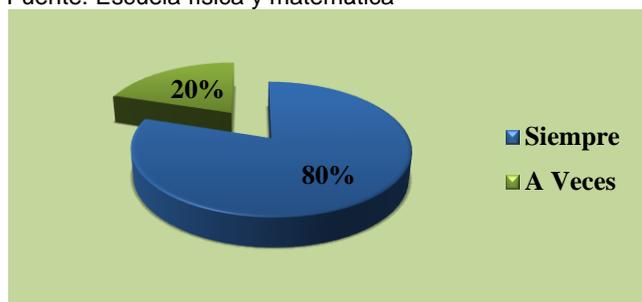


Figura 17: Capacitación continua
Fuente: Escuela física y matemática

Tabla 12: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	60	3	30	1	10	10
b La disminución del número de estudiantes por aula	5	50	2	20	3	30	10
c La mejora de los mecanismos de control	2	20	4	40	4	40	10
d La existencia de ambientes cordiales de trabajo	8	80	2	20	0	0	10

Fuente: Escuela física y matemática

En la tabla #12 podemos observar que para que exista un mejor desempeño y progreso de la institución escolar existe en los ambientes cordiales de trabajo con un 80%.

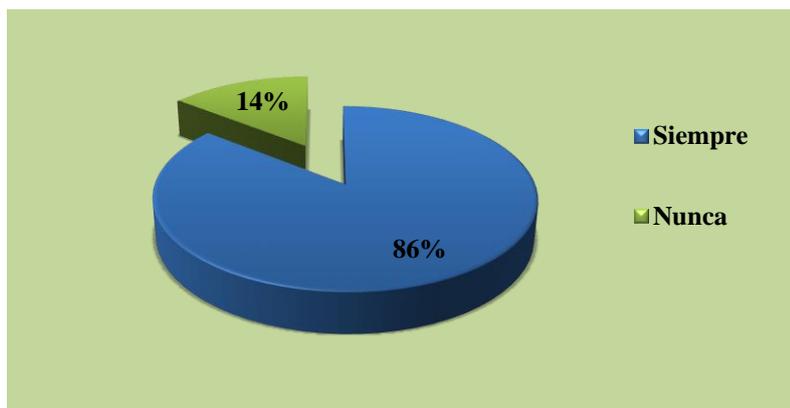


Figura 18: Uso de la información de resultados de desempeño
Fuente: Escuela física y matemática

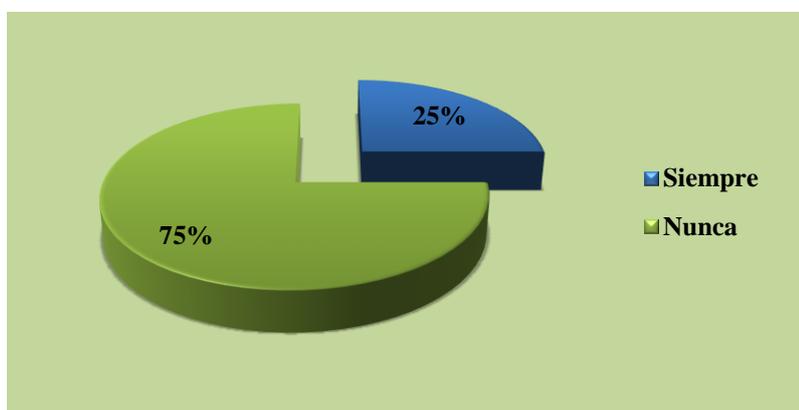


Figura 19: La administración del número de estudiantes
Fuente: Escuela física y matemática

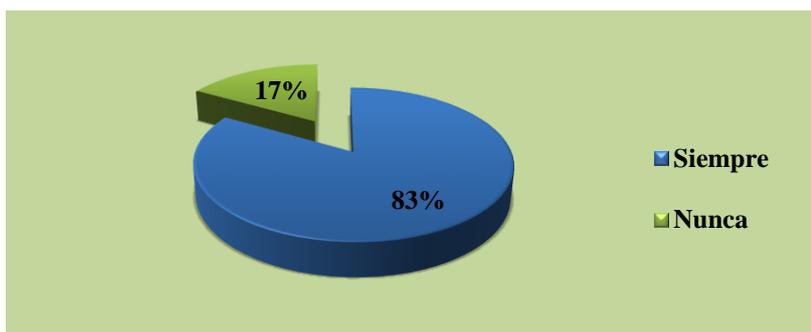


Figura 20: Mejoras de los mecanismos de control
Fuente: Escuela física y matemática

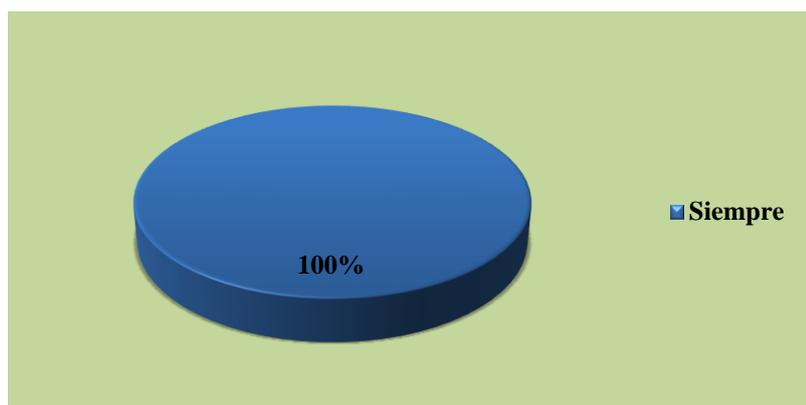


Figura 21: La existencia de ambientes cordiales de trabajo
Fuente: Escuela física y matemática

Tabla 13: Organismos que integran la Institución.

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
a.)De dirección(director, consejo escolar, consejo académico etc)	10	100					10
b.)De gestión (secretario, subdirector, comisión económica)	10	100					10
c.)De coordinación(jefe de estudios, coordinador)	10	100					10
d.)Técnica (departamentos, equipos, docentes)	10	100					10
e.)Otros	10	100					10

Fuente: Escuela física y matemática

Podemos observar que en la tabla #13 en un 100% existen siempre organismos de control como son de dirección, de gestión, de coordinación, departamentos.

Tabla 14: Actividades del Equipo Educativo, Didáctico.

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
a.)Llevar acabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	60	3	10	1	10	10

b.)Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	7	70	2	30	1	10	10
c.)Tratar de formar cordialmente los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	60	3	30	1	10	10
d.)Coordinar las tres actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	50	4	40	1	10	10

Fuente: Escuela física y matemática

Según la tabla #14 podemos observar que establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo es superior con un 70%, siguiéndole que es necesario llevar a cabo evaluaciones del grupo de alumnos, y tratar de formar cordialmente los conflictos que puedan sugerir en el grupo.

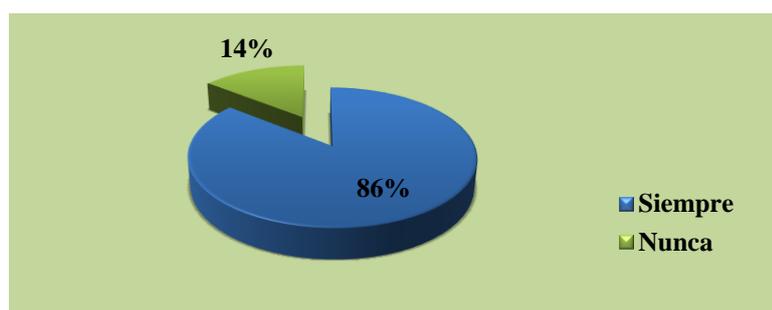


Figura 22: Evaluación o seguimiento global del alumnado
Fuente: Escuela física y matemática

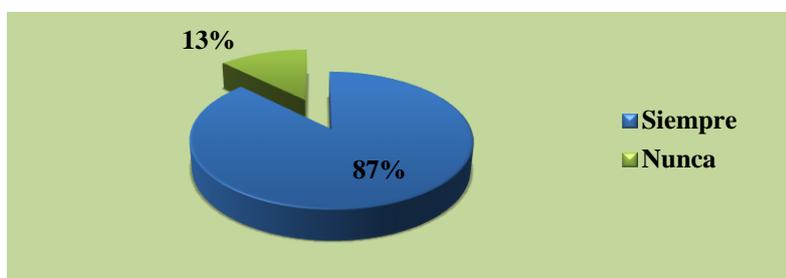


Figura 23: Acciones necesarias para mejorar el clima
Fuente: Escuela física y matemática

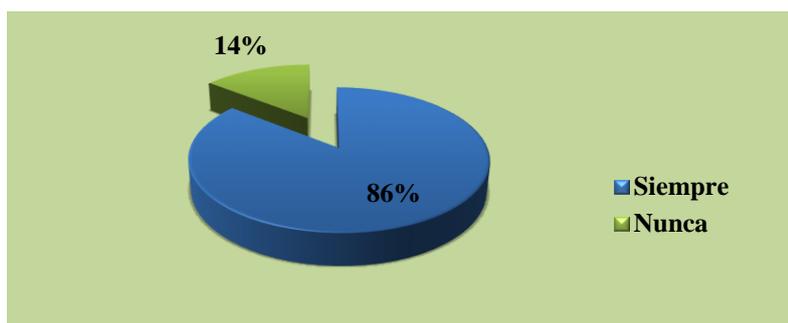


Figura 24: Coordinan los conflictos
Fuente: Escuela física y matemática

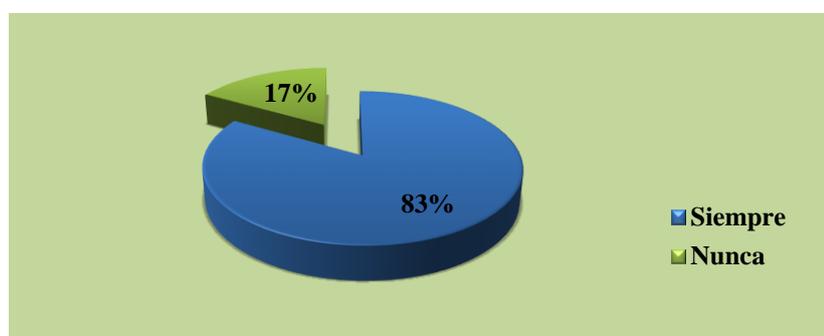


Figura 25: Coordinación de las actividades enseñanza aprendizaje
Fuente: Escuela Física y Matemática

Tabla 15: Acciones de los departamentos didácticos

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	8	80	2	20
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	70	3	30
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	9	90	1	10
d. Mantener actualizada la metodología	7	70	3	30
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	60	4	40
f. Colaborar con el Departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	20	8	80
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	30	7	70
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	10	100	0	0
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	7	70	3	30
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	8	80	2	20

Fuente: Escuela física y matemática

Siguiendo la tabla #15 podemos observar que existe una ayuda de los departamentos didácticos al formular propuestas al equipo directivo.

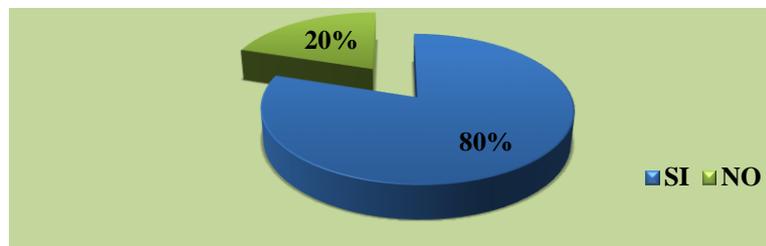


Figura 26: Organizar y desarrollar las enseñanzas de cada materia.

Fuente: Escuela física y matemática

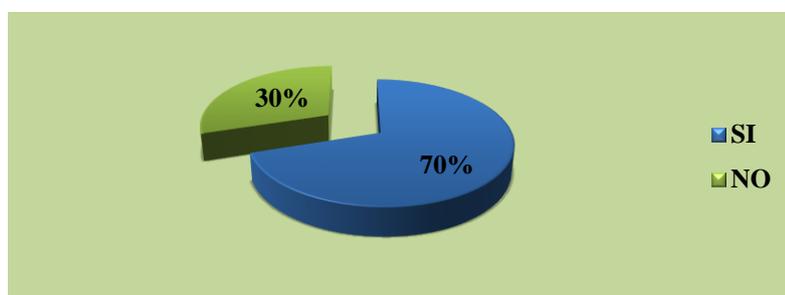


Figura 27: Formular propuestas al equipo directivo

Fuente: Escuela física y matemática

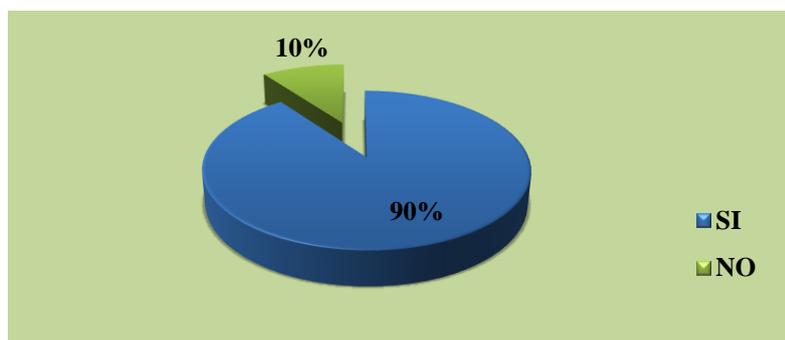


Figura 28: Elaboración de la programación didáctica de enseñanza

Fuente: Escuela física y matemática

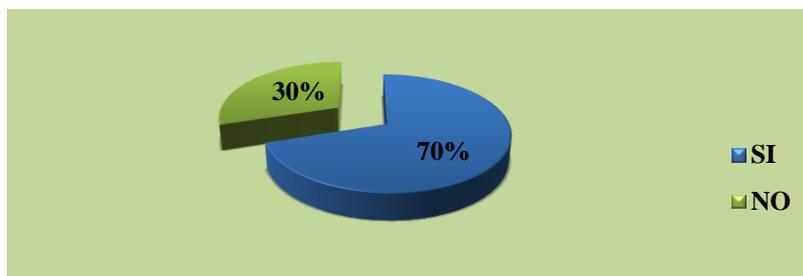


Figura 29: Mantener actualizada la metodología

Fuente: Escuela física y matemática

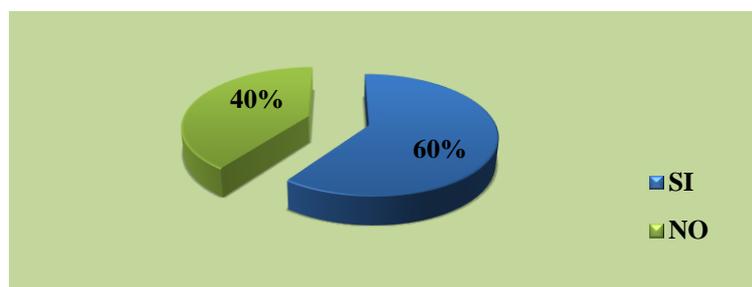


Figura 30: Promover la investigación educativa

Fuente: Escuela física y matemática

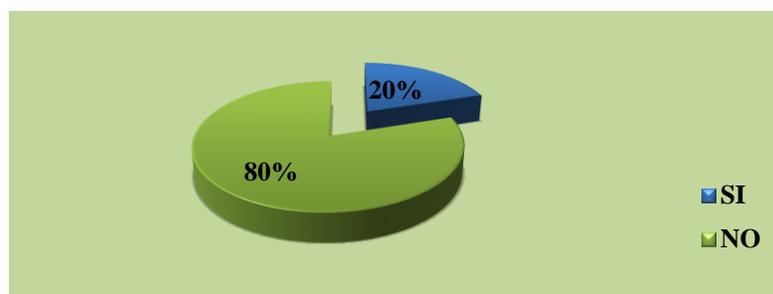


Figura 31: Coordinación con los departamentos

Fuente: Escuela física y matemática

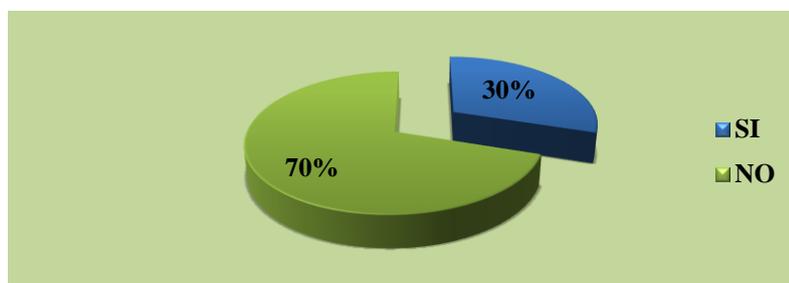


Figura 32: Elaboración de una programación periódica.

Fuente: Escuela física y matemática

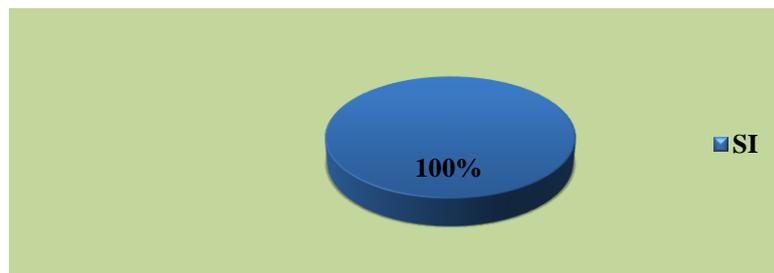


Figura 33: Los departamentos presentan propuestas

Fuente: Escuela física y matemática

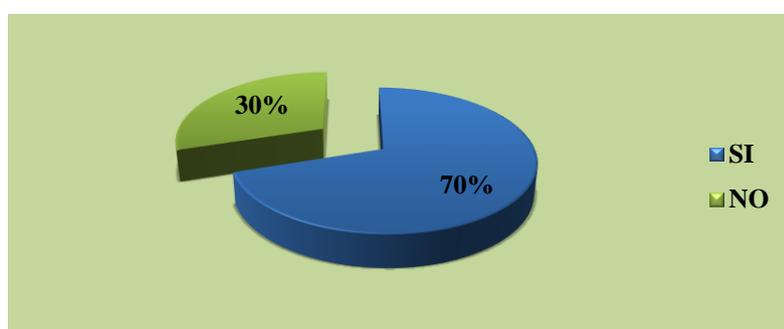


Figura 34: Los departamentos elaboran programación didáctica.

Fuente: Escuela física y matemática

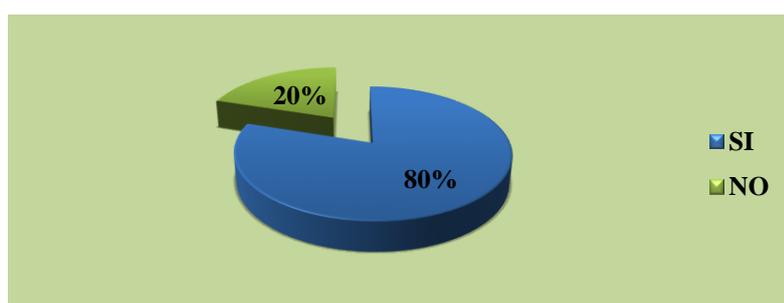


Figura 35: Los departamentos mantienen actualizada la metodología.

Fuente: Escuela física y matemática

Tabla 16: Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden. ACCIONES

	SI		NO	
	f	%	f	%
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.	8	80	2	20

Fuente: Escuela física y matemática

Según la tabla #16 observamos que el 80% de los directivos piensan que la gestión pedagógica ayuda a fomentar la producción de diagnóstico y de soluciones en la comunidad.

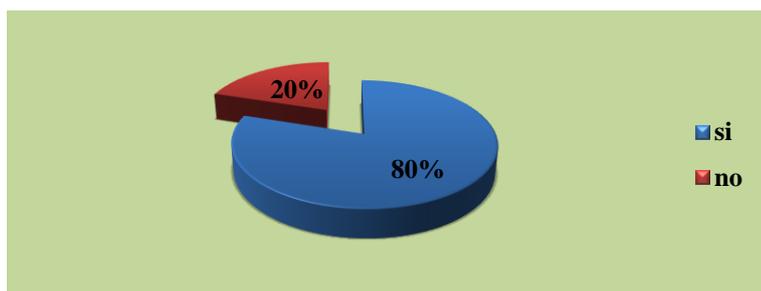


Figura 36: La gestión pedagógica en el centro educativo

Fuente: Escuela física y matemática

Tabla 17: Materiales de planificación educativa

DETALLE	SI		NO		TOTAL
	Fr	%	Fr	%	
A. Reingeniería de procesos	8	100 %	2	20 %	10
B. Plan estratégico	10	100 %	0	0	10
C. Plan operativo anual	10	100 %	0	0	10
D. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	10	100 %	0	0	10

Fuente: Escuela física y matemática

En la tabla #17 de la Escuela de Física y Matemática existe una planificación de todos los materiales todo el tiempo.



Figura 37: Reingeniería de procesos

Fuente: Escuela física y matemática



Figura 38: Plan estratégico

Fuente: Escuela física y matemática

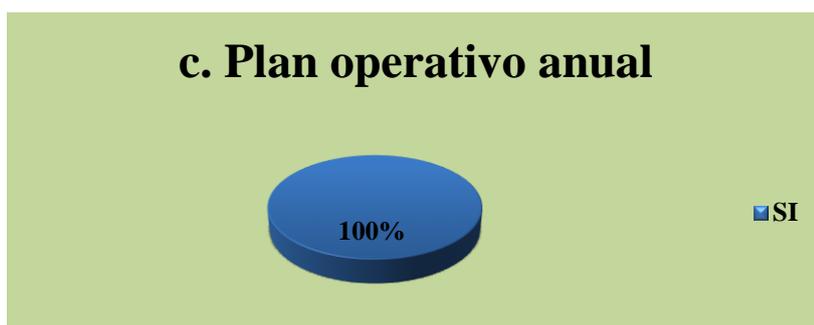


Figura 39: Plan operativo anual

Fuente: Escuela física y matemática



Figura 40: Proyectos de capacitación

Fuente: Escuela física y matemática

3.2.2 De los Profesores

Tabla 18: Resultados de la encuesta a los profesores

PREGUNTAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1.-El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.	0	0	10	18	45	82	55
2.-El liderazgo en la unidad educativa esta intrinsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	27	49	18	33	10	18	55
3.La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes , comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	30	55	17	31	8	15	55
4.-Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran e-estudiantes-familias-asociaciones civil con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	18	20	36	25	45	55

5.-Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	12	22	22	40	21	38	55
6.-Trabajo en equipo para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	9	14	26	36	65	55
7.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	45	20	36	10	18	55
8.-Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	31	56	14	26	10	18	55
9.-Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	18	33	17	30	20	36	55
10.-Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	7	13	12	22	36	65	55
11.- Admiro el liderazgo y gestión en las autoridades educativas	5	9	10	18	40	73	55
12.-Me siento comprometido por las decisiones que toma el director	32	58	13	24	10	18	55
13.-Los directores mantienen liderazgo y gestión en el área académica	20	36	10	18	25	45	55
14.- Los directores mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	28	51	12	22	15	27	55
15.-Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	33	60	14	26	8	15	55
16.-Los valores predominan en la decisiones de los directivos y profesores.	19	35	20	36	16	29	55

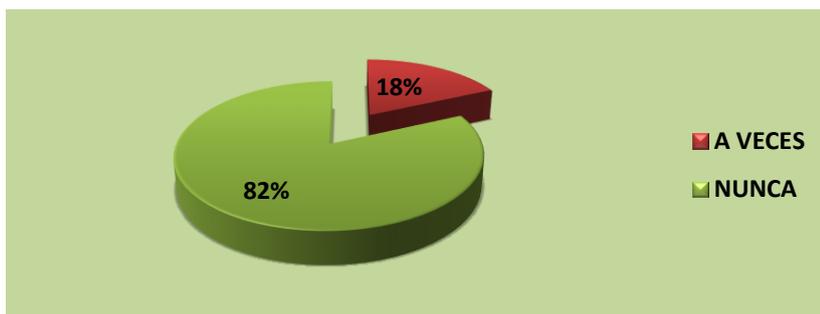


Figura 41: Rol del docente líder

Fuente: Escuela física y matemática

En el gráfico #41 podemos decir que el rol del docente líder nunca se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

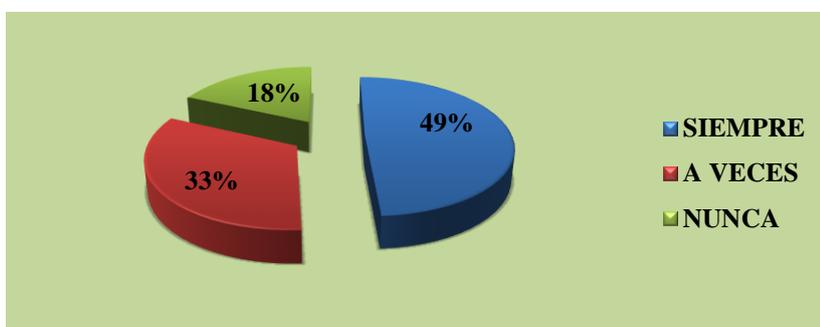


Figura 42: Liderazgo en la unidad educativa

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #42 podemos decir que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

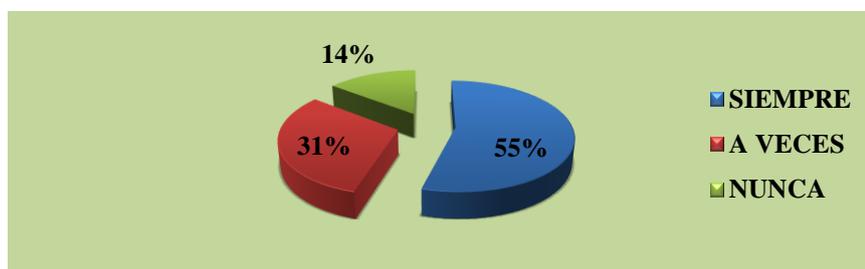


Figura 43: La gerencia educativa

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #43 podemos decir que la gerencia educativa, siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

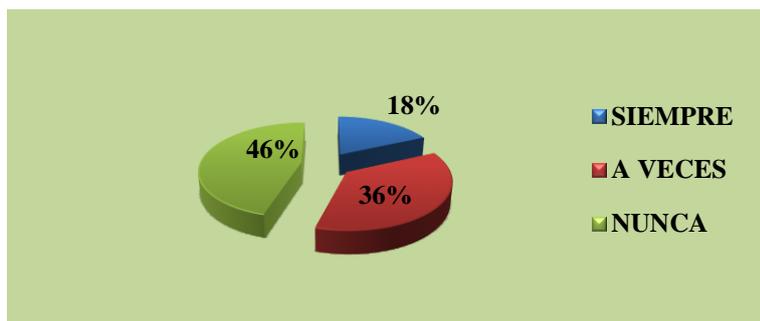


Figura 44: Los directivos y docentes promueven la investigación

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #44 podemos decir que Los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran estudiantes-familias-asociaciones civiles con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

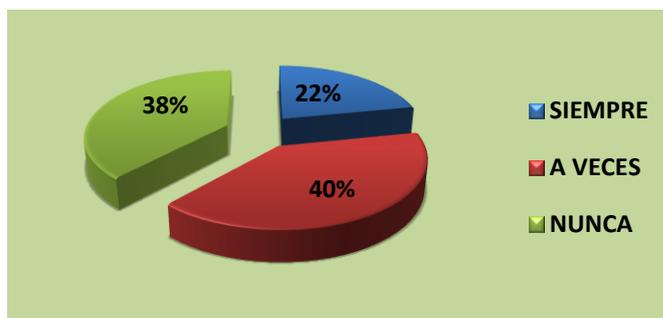


Figura 45: Resistencia en los padres para propiciar cambios.

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #45 hay veces que se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

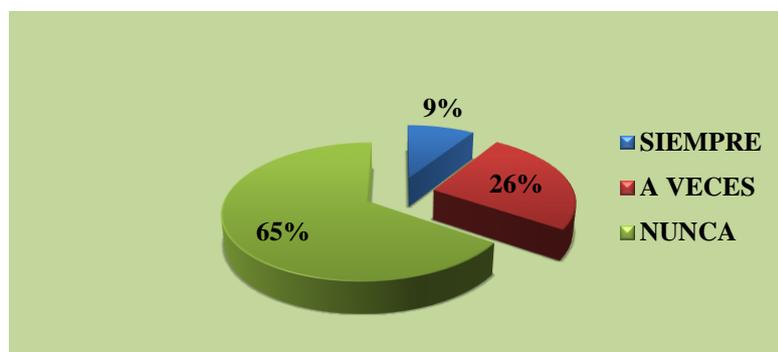


Figura 46: Trabajo en equipo para tomar decisiones

Fuente: Escuela física y matemática

Podemos darnos cuenta que en la ilustración #46 no existe trabajo en equipo para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

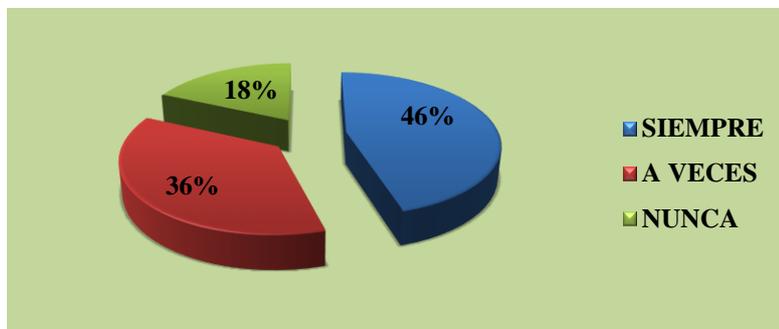


Figura 47: Enseñanza con valores en la formación de los estudiantes.

Fuente: Escuela física y matemática

Como podemos observar en la ilustración #47 En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

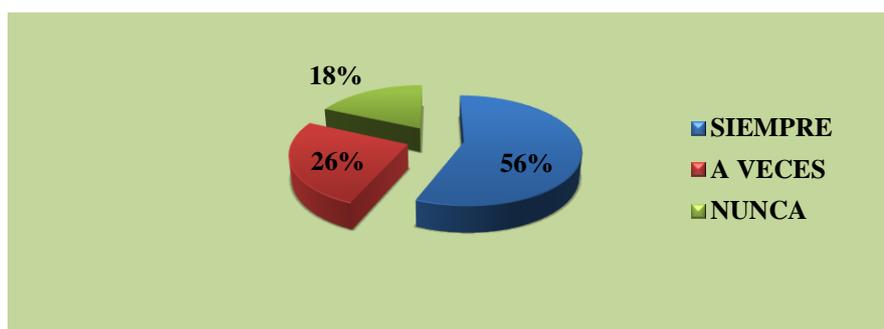


Figura 48: Resistencia docente o directores, con nuevas metodologías de enseñanza

Fuente: Escuela física y matemática

Fijándonos en la ilustración #48 existe resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

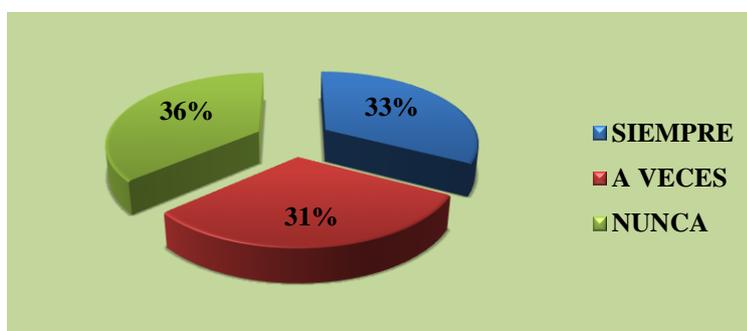


Figura 49: Integración entre compañeros de la escuela

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #49 los compañeros jamás se sienten pocos integrados en la escuela.

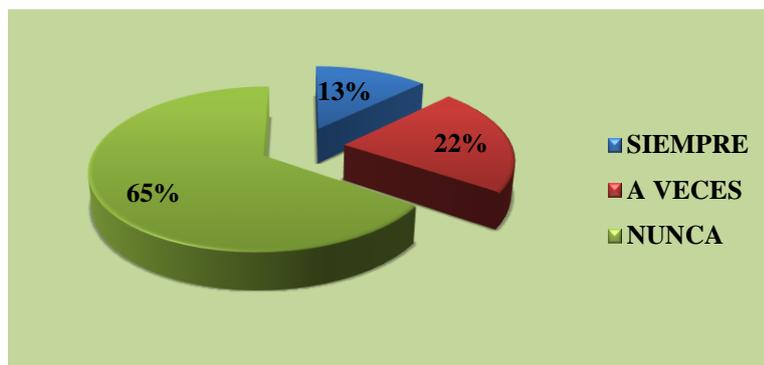


Figura 50: Desacuerdo entre los directivos de la escuela.

Fuente: Escuela física y matemática

Como observamos en la ilustración #50 no hay por ningún motivo desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la escuela de física y matemática.

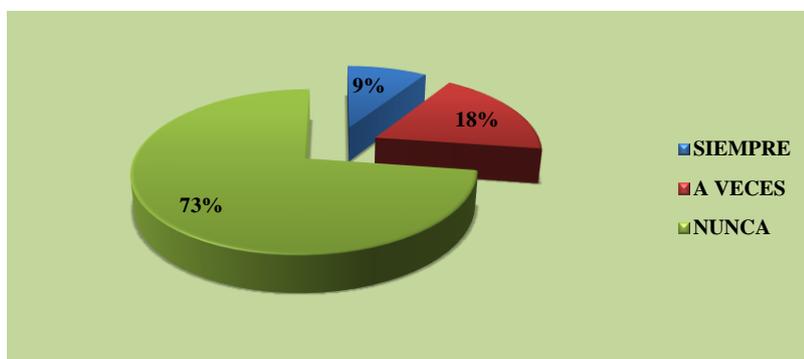


Figura 51: Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #51 los docentes no sienten admiración al liderazgo y gestión realizado por las autoridades educativas.

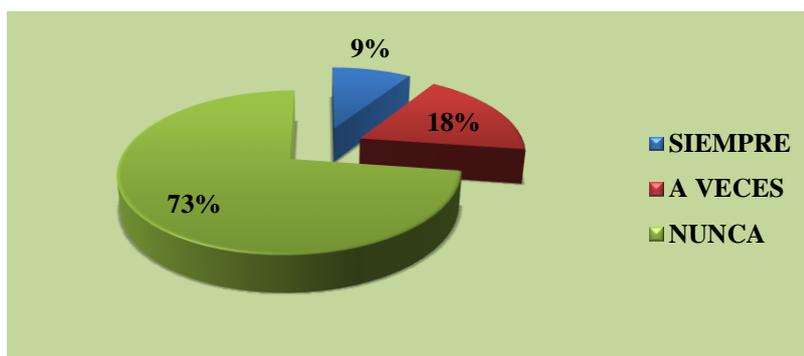


Figura 52: Compromiso con las autoridades del centro educativo

Fuente: Escuela física y matemática

Observando la ilustración #52 nos damos cuenta que los profesores no se sienten comprometidos por las decisiones que toma el director.

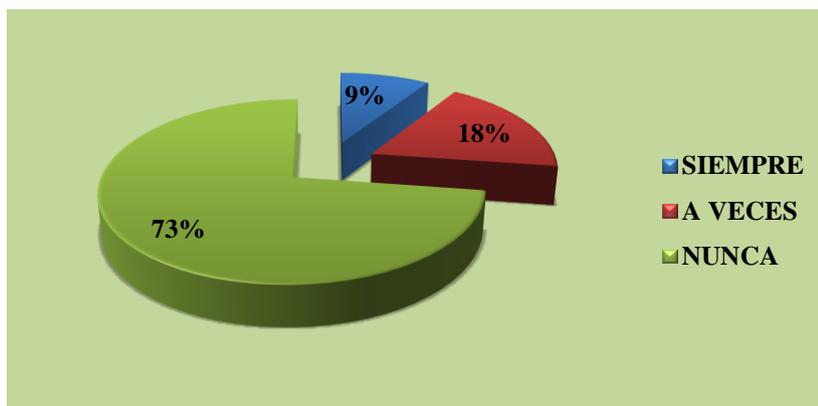


Figura 53: Mantienen un liderazgo las autoridades

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #53 Los directores no mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

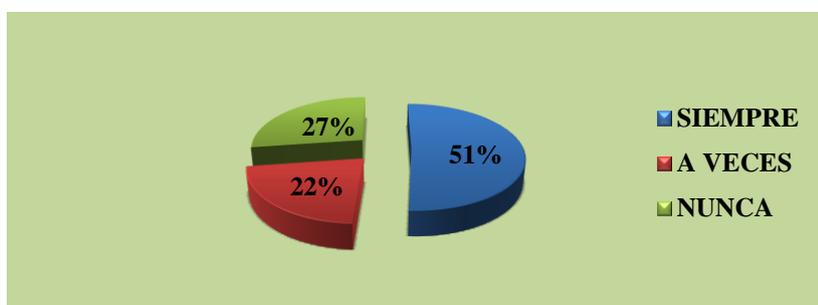


Figura 54: Los directivo mantienen liderazgo en el área administrativa.

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #54 Los directores mantienen un amplio liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.

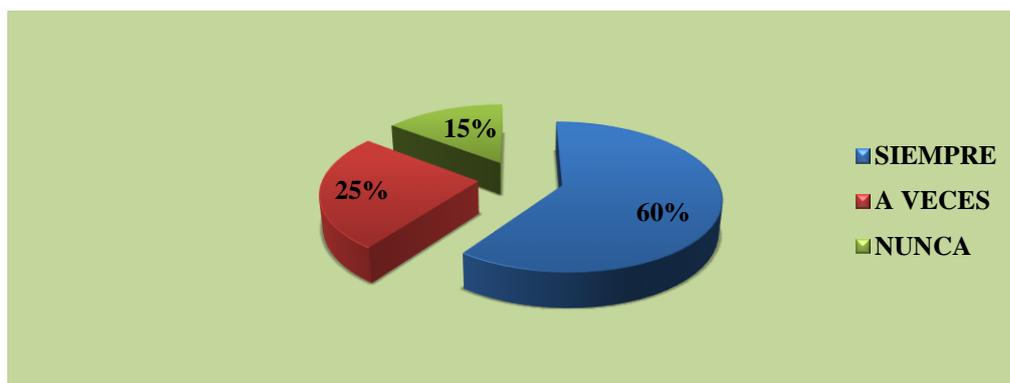


Figura 55: Actividades de integración en el deporte y sociocultural con la participación de las autoridades.

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #55 existen amplias actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.

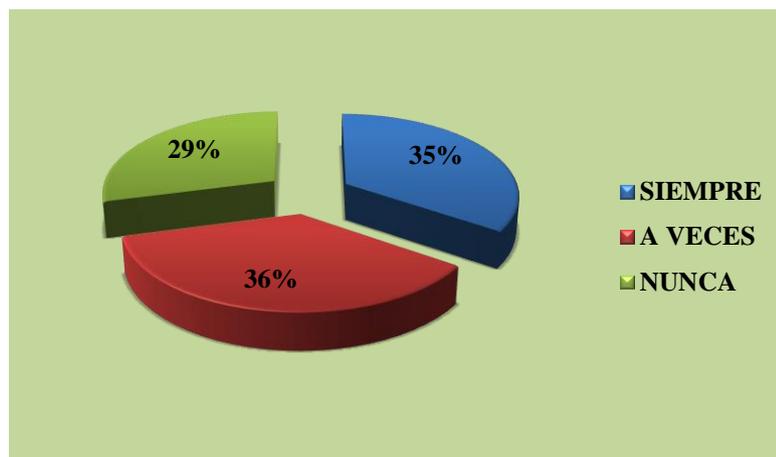


Figura 56: Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #56 Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

3.2.3 De los estudiantes

Tabla 19: Resultados de las encuestas desarrolladas a los estudiantes.

PREGUNTAS	Completamente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo		TOTAL
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1.-El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	46	4	31	3	23	0	0	13
2.-Las autoridades hablan mas que escuchan a los problemas de los estudiantes	5	38	5	38	2	15	1	8	13
3.-El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	0	0	5	38	5	38	3	23	13
4.-Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	69	2	15	2	15	0	0	13
5.-En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	2	15	1	8	1	8	9	69	13
6.-Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	3	23	3	23	4	31	3	23	13

7.-El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	38	3	23	2	15	3	23	13
8.-Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la integración con los docentes.	4	31	4	31	2	15	3	23	13
9.-Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	46	4	31	2	15	1	8	13
10.-En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	54	3	23	3	23	0	0	13
11.-Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	8	62	2	15	3	23	0	0	13
12.-Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	10	77	2	15	1	8	0	0	13
13.-Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.	10	77	2	15	1	8	0	0	13
14.-La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	69	3	23	1	8	0	0	13

Fuente: Escuela física y matemática

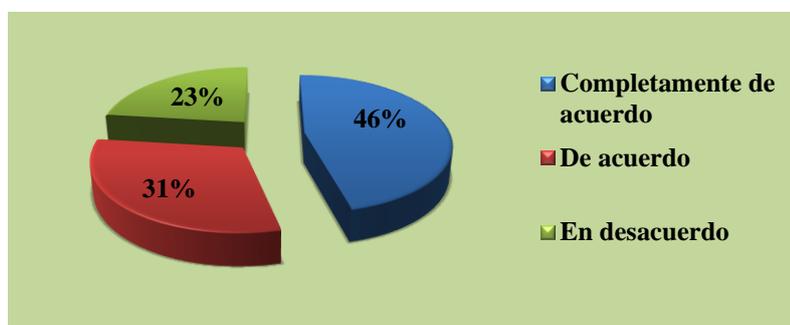


Figura 57: Directivos consideran las opiniones de los docentes y alumnos

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #57 se observa que la mayoría de docentes opina que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

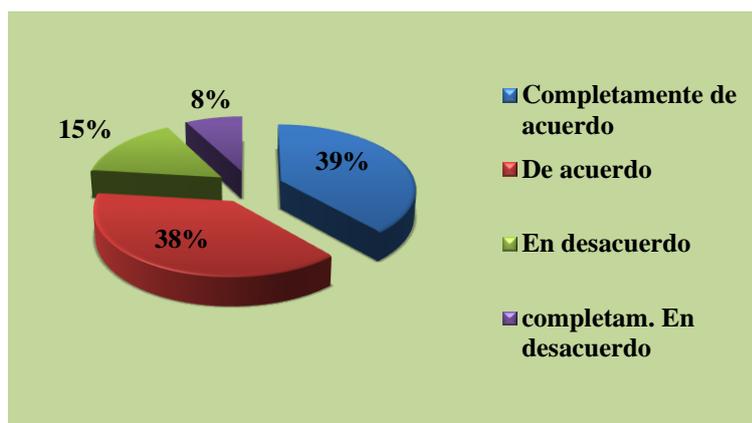


Figura 58: Las autoridades hablan y escuchan a los estudiantes

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #58 podemos darnos cuenta que la opinión de los docentes hacia las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.

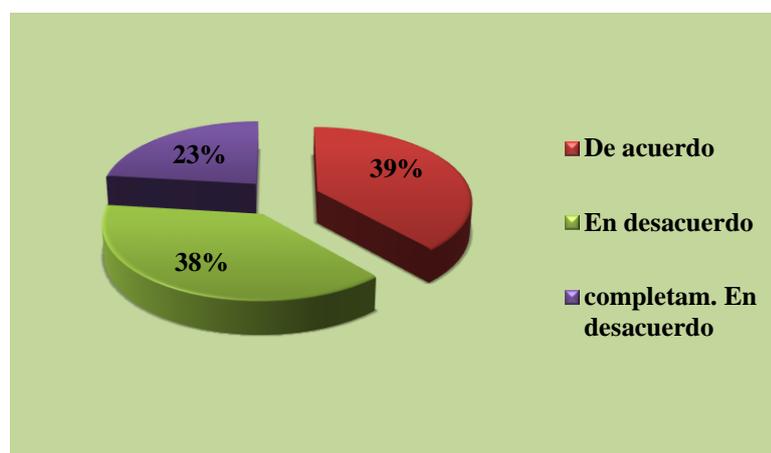


Figura 59: El liderazgo orienta

Fuente: Escuela física y matemática

Podemos observar que en la ilustración #59 el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, la mayoría está en desacuerdo ante esta situación.

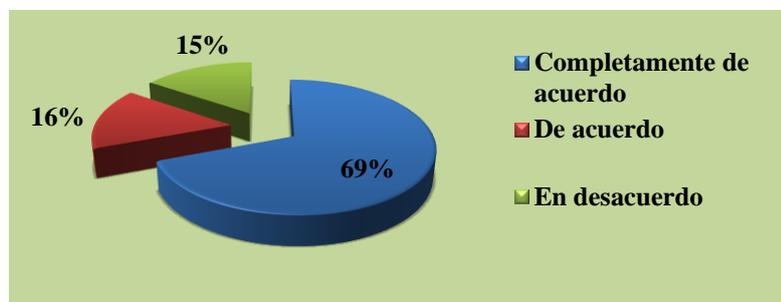


Figura 60: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases

Fuente: Escuela física y matemática

Con la ilustración #60 los estudiantes opinan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

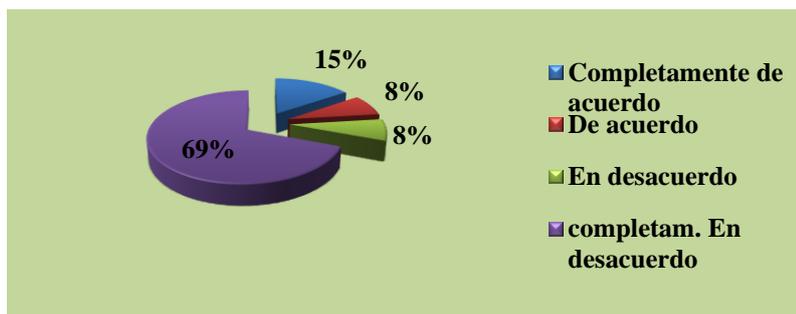


Figura 61: En clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #61 la opinión de los estudiantes es que están completamente en desacuerdo que todos los alumnos hagan el mismo trabajo en clases.

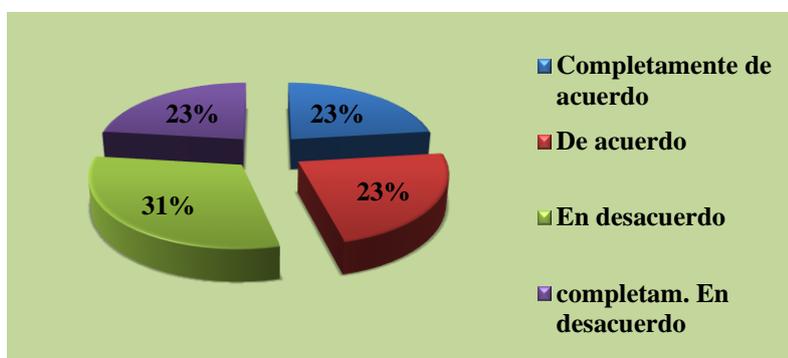


Figura 62: Los docentes inician las clases con frases de motivación

Fuente: Escuela física y matemática

La ilustración N#62 nos evidencia que la mayoría de los estudiantes están en desacuerdo con lo que los docentes inician las clases con frases de motivación.

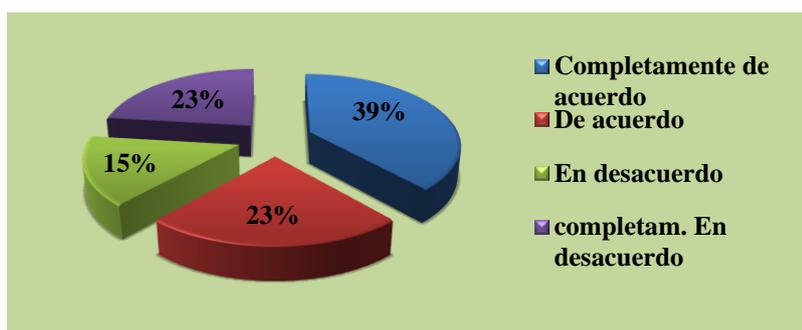


Figura 63: El profesor propone actividades

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #63 El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo.

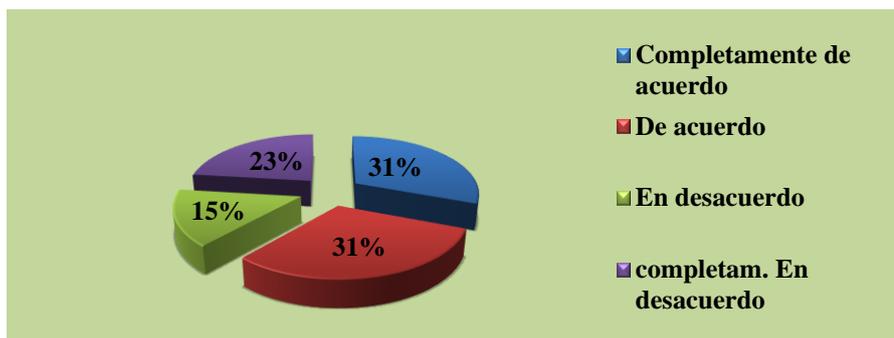


Figura 64: Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #64 Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la integración con los docentes los encuestados estas entre completamente de acuerdo y de acuerdo.

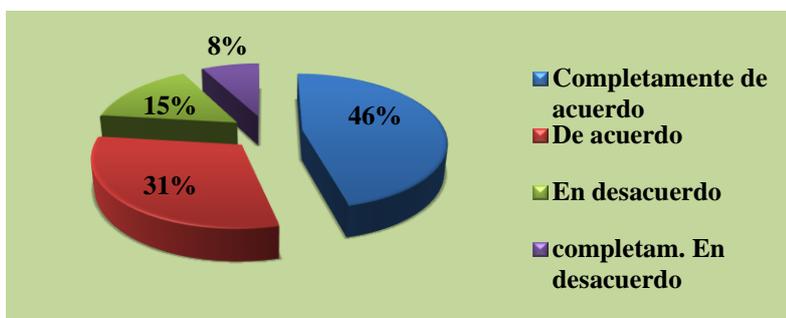


Figura 65: Los docentes se interesan por los problemas de los alumnos.

Fuente: Escuela física y matemática

Podemos observar en la ilustración #65 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo.

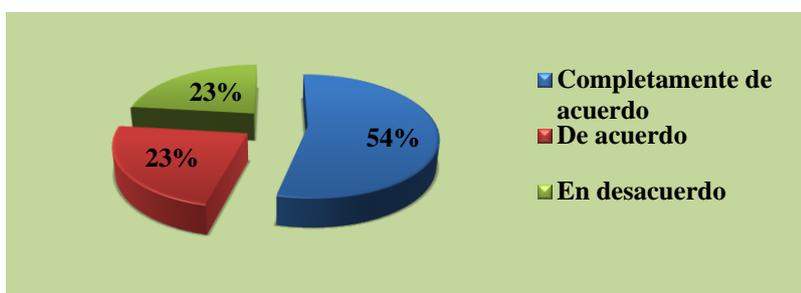


Figura 66: Los estudiantes expresan sus opiniones en clases

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #66 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión más de la mayoría contestan que están completamente de acuerdo.

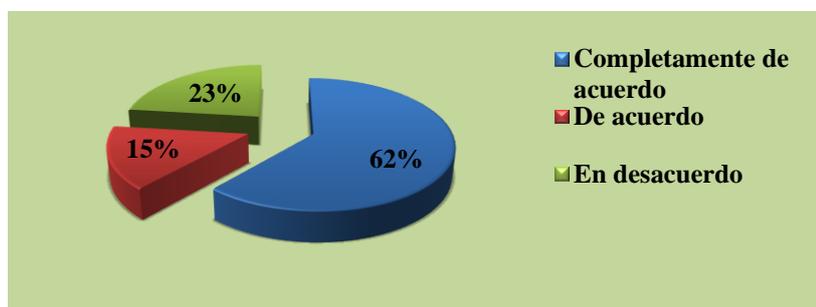


Figura 67: El profesor decide que se hace en la clase.

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #67 es el profesor quien decide que se hace en esta clase, más de la mitad de encuestados están completamente de acuerdo.

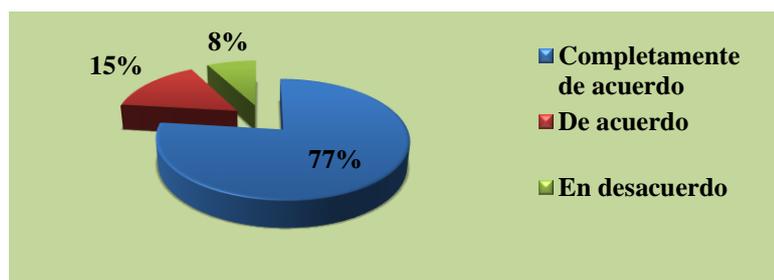


Figura 68: Se realiza trabajo en grupo.

Fuente: Escuela física y matemática

Según la ilustración #68 se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, los encuestados están en un 77% completamente de acuerdo.

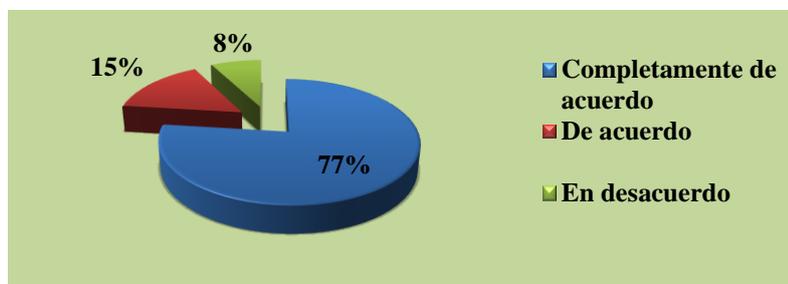


Figura 69: Los docentes están comprometidos

Fuente: Escuela física y matemática

En la ilustración #69 los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, la mayoría de los encuestados responden que están completamente de acuerdo.

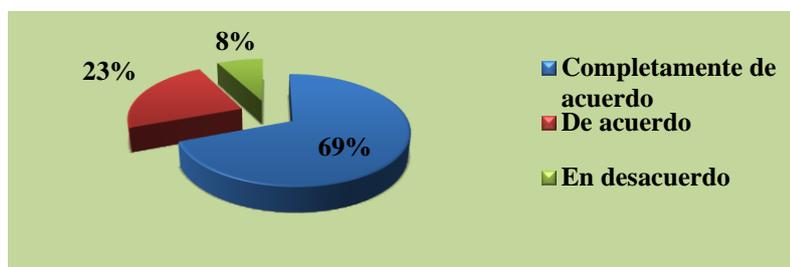


Figura 70: La ética y los valores se enseñan con ejemplo

Fuente: Escuela física y matemática

Con la ilustración #70 podemos observar que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo la mayoría de los encuestados opinan que están completamente de acuerdo.

DISCUSIÓN

Se puede evidenciar que la Escuela de Física y Matemática no ha logrado estructurar una cultura organizacional sólida, comprometida con el trabajo eficiente y colaborativo, puesto que solo el 30% de los directivos afirman que conforman grupo de trabajos para la ejecución de tareas y actividades relacionadas a las funciones académicas, administrativas, investigativas y de vinculación. Esto quiere decir que el 40% de directivos trabajan en una reunión general organizada por el director cada trimestre.

La organización está estructurada de acuerdo a los “Modelo Burocrático” y el “Modelo de Relaciones Humanas”, que han materializado estructuras jerárquicas, división del trabajo, control basado en normas y reglamentos, relaciones interpersonales; y en menos cantidad, la consideración de las necesidades de los miembros y la participación de los actores educativos en la toma de decisiones.

La falta de liderazgo por parte de las autoridades de turno de la Escuela de Física y Matemática, es una de las causas de la ausencia de una estructura organizativa, pues el 60% piensa que el liderazgo es innato y no se necesita estudiar las teorías para aplicarlo con eficacia. De la misma manera el 39% de los estudiantes están de acuerdo en que el liderazgo conductual de los directivos se limitan a la realización de tareas que permitan un ambiente educativo de calidad, y el 38% de éstos están en desacuerdo. Los directivos por su cuenta admiten que no existe un estilo de liderazgo, sino más bien la aplicación de aptitudes y habilidades innatas en ellos, que se orientan a los estilos directivos.

La falta de liderazgo se evidencia debido a que no existe un reglamento interno que indique las tareas y actividades a desempeñar dando una mejor aplicabilidad al liderazgo y con esto logren ser buenos líderes con a través de los directivos: Decano, Subdecano, Directores de Escuela y Coordinadores de Áreas.

Nos damos cuenta que en la Escuela de Física y Matemática hay problemas en el liderazgo ya que en un 45% de los docentes afirman que los directivos no ejercen liderazgo y gestión en el área académica, y el otro 55% se divide entre que siempre y a veces ejercen liderazgo y gestión en el área académica. Esto resulta preocupante ya que por otro lado la totalidad de los directivos afirman que su liderazgo administrativo fomenta la búsqueda de la excelencia académica.

Podemos observar que la dirección de la Escuela de Física y Matemática inconscientemente ha estado impulsando y transitando por el paradigma de las “Escuelas Excelentes”, ya que estas se caracterizan por ser holísticas y multidimensionales en un primer momento. Sin embargo este modelo organizativo para alcanzar la excelencia académica, necesita de una fuerte estructuración, en la forma de pensar y proceder de algunos docentes de la escuela y niveles verificables de rendimiento educativo.

Además podemos observar que en la Escuela de Física y Matemática no existe el incentivo a la investigación en el nivel educativo así lo afirman con un 45% los docentes, esto es corroborado por los estudiantes ya que un 69% de ellos dicen que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Esto es preocupante ya que el énfasis en la individualización de proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado ha conllevado, a la programación de actividades escolares más diversificadas en orden a responder a sus diferentes necesidades e intereses. De aquí que el centro educativo versátil establece desarrollos curriculares diferenciados en lugar de la uniformidad del programa de estudios.(M.Quintana, 2006).

Al observar el comprometimiento de la gestión y liderazgo de las autoridades nos damos cuenta que los docentes se encuentran influenciados en sus decisiones en un 46% y solo el 23% de los docentes actúan de igual manera ante las autoridades, esto está muy bien evidenciado en la escuela, ya que los docentes no actúan de la misma manera cuando la autoridad está cerca a que cuando no lo está, esto puede ser por los motivos de miedo a represalias, o pérdida del empleo.

La teoría de las relaciones humanas rechaza el modelo taylorista por su olvido de las necesidades de los miembros que constituyen una organización, en efecto enfatiza la satisfacción en el trabajo, la calidad de vida en la organización y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.(Elton Mayon, 1977).

Los estudiantes opinan que la mayoría de docentes juzgan que el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Pero también se puede evidenciar que la opinión de los docentes hacia las autoridades es hablar más que escuchar los problemas de los estudiantes.

Se puede pensar que habría más preocupación en los docentes el quedar bien ante las autoridades que propiamente preocuparse de la problemática estudiantil. Surge aquí la

necesidad de una adecuada intervención del gobierno estudiantil de la Escuela ante las correspondientes representaciones docentes.

Al referirnos al área administrativa el 60% de los docentes coinciden que los directivos mantienen liderazgo solo en ocasiones dispersas, complementando este apartado con la afirmación de la necesidad de los directivos de realizar estudios de postgrado para garantizar una gerencia educativa y liderazgo de calidad en la universidad ecuatoriana. Sobre este mismo particular los directivos en la totalidad coinciden que el liderazgo y los valores educativos se fortalecen con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

En la función de investigación la totalidad de los directivos enuncian que la gestión educativa en la Escuela de Física y Matemática, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Esto no es producto de la gestión eficiente de los directivos, sino más bien, de la realización de prácticas pre profesionales y de proyectos de tesis de grado en cuanto a la investigación.

Podemos evidenciar que en la escuela existe mucha resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza ya que los docentes afirman en un 56% ósea más de la mitad el temor que existe al desarrollar nuevos métodos, esto es contradictorio ya que los estudiantes piden que la modalidad de enseñanza aprendizaje se actualice de tal manera que los contenidos sea muchos más claros y aplicables en la práctica.

Esto va encontrar de las escuelas eficaces que promueven el cambio de métodos obsoletos o tayloristas a escuelas de vanguardia.

Según lo investigado, el rol del docente líder nunca se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Sin embargo, el saber cuestionar oportuna y adecuadamente, es una actitud y habilidad que debe poseer el líder ante los eventos, estructuras y personas aunque posean una jerarquía. Por otra parte, es verdad que debe estar secuencialmente, ligado a la búsqueda de la investigación, innovación y cambio para la calidad educativa.

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de

manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro.

Es muy lamentable darnos cuenta que solo el 9% de los docentes de la Escuela de Física y Matemática admira el liderazgo y gestión en las autoridades, el 73% dice que no existe liderazgo y gestión dentro de la escuela.

Es muy evidente que en la escuela de Física y Matemática los directivos por estar preocupados de hacer funcionar el proceso enseñanza –aprendizaje, gestionar las necesidades de la escuela, intenta calmar los ánimos por medio de capacitaciones a los docentes, a los estudiantes con cursos y seminarios, pero se ha olvidado de desarrollar un proceso que ayude a la convivencia docente-estudiante, docente- director, docente- docente, el cual es muy necesario para lograr un clima laboral eficiente.

La Integración entre compañeros de la escuela no significa homogenización sino aceptación de la personalidad de cada uno lo que conlleva respeto y camaradería en el marco de las diferencias. Esto robustece el espíritu universitario de integralidad entre docentes y se amplía en el estudiantado; lima asperezas e inclusive desacuerdos entre los directivos de la escuela si lo existiera.

CONCLUSIONES

Se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos de la escuela de Física y Matemática, esta capacidad fundamentalmente permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos del nivel superior empezando en la facultad de Ciencias de la ESPOCH.

Para los directivos de la Escuela de Física y Matemática el papel del liderazgo y la gestión es clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas. Se puede decir que los líderes entienden y valoran a los profesionales de la organización, los conocen y crean los ambientes propicios para los aprendizajes, promueven la participación y proporcionan el conocimiento, las habilidades y los recursos que se requieren. La importancia del principio de liderazgo en las organizaciones educativas, está relacionado a una mayor participación y aporte en las metas institucionales y principalmente, a la claridad y alineamiento del logro de resultados de aprendizaje.

Un centro educativo con gestión escolar, presenta un trabajo en equipo, observándose relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación, donde la actividad de cada uno de los miembros se encamina a un fin común. podemos observar que en este punto la Escuela de Física y Matemática tiene tropiezos ya que no consigue establecer estos lazos para poder trabajar en equipo.

Se ha observado que el papel de la gestión y el liderazgo son fundamentales ya que ayuda a mejorar todo el entorno educativo. Además el primer cambio en la cultura organizacional que demanda la perspectiva de la gestión escolar lo constituye el liderazgo profesional. En el caso de la escuela de Física y Matemática el director comparte responsabilidad de liderazgo con otros miembros en este caso con los coordinadores de área.

Se ha Investigado los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; todo esto se logró recopilando información de textos y de páginas en internet, esta teoría acerca de gestión, liderazgo y valores nos ayuda a conocer más sobre el rol de un directivo, el rol nuestro como docentes y el rol importante que cumplen los estudiantes dentro de la institución educativa.

Se ha descubierto una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Escuela de Física y Matemática.

La cultura organizacional ha sido puesta al descubierto y esta cultura es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, pero debemos decir que es uno de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos en la Institución Educativa.

El trabajar sobre los elementos que conforman la cultura organizacional del centro educativo, nos brinda la oportunidad a los miembros que la conformamos propiciar la gestión en el aspecto educativo. Es cierto que una organización eficaz es determinante en la obtención de mejores resultados de una escuela, lo cual quiere decir que debe haber una cultura organizacional para permitir las mejores condiciones de trabajo y brindar el mejor producto, pero entonces debe existir alguien que sepa dirigir y organizar los recursos de cada una de las escuelas. Ese alguien es indudablemente el director y personal docente de la escuela.

Se han determinado los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Escuela de Física y Matemática; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, que se practican en el desarrollo académico.

Los docentes de la Escuela de Física y Matemática opinan que en la escuela no existe liderazgo y que se sienten en el compromiso de escuchar al director lo cual conlleva a que la escuela afronte problemas de convivencia que afecta al clima institucional.

Los estudiantes de la escuela de Física y Matemática se sienten excluidos ya que opinan que el director no toma en cuenta su opinión peor aun sus necesidades, esto afecta a las interrelaciones docente – estudiante, estudiante –director ya que crea un ambiente de disconformidad.

RECOMENDACIONES

Hay que entender que la diferencia entre administración y gestión es grande, por ejemplo un centro educativo siendo administrado sólo cumplirá con lo ya establecido por otros que estuvieron en anteriores administraciones mientras que un centro educativo con gestión, diseña sus políticas educativas, de acuerdo a su realidad, sus necesidades, medios, objetivos, etc., a través de la participación de todos sus miembros (directivos, docentes, alumnos y necesidades de la comunidad).

Es necesario concentrarse con urgencia en la capacidad de gestión de cada organización educativa, a fin de maximizar resultados de aprendizaje. En la práctica nos encontramos con muchos casos de éxito educacional, siendo estos establecimientos aquellos que han ido conformando fortalezas específicas, relacionadas con variables de gestión.

No debemos olvidar que la cultura organizacional requiere un cambio en la perspectiva holística de la gestión educativa, donde cada proceso de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa, propiciando las condiciones para que se genere una óptima red interna que permita dar un paso desde la desarticulación a la integración, articulando una perspectiva sobre el aprendizaje y el conocimiento, aminorando las habituales dificultades y disgregaciones que reducen la comunicación organizacional.

No hay que dejar de lado las nuevas tecnologías dentro del campo educativo esto nos ayudará a mejorar el sistema y sabemos que como resultado de la enseñanza tenemos el aprendizaje y esto es posible solo con la comunicación.

PROPUESTA DE MEJORA

Problema: “Falta de colaboración docente para el trabajo en equipo en la toma de decisiones para el proceso enseñanza-aprendizaje”

2.1 Título de la propuesta

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN LA ESCUELA DE FÍSICA Y MATEMÁTICA.”

2.2 Justificación

Al revisar y analizar la problemática dentro de la escuela de física y matemática, escucho las experiencias académicas diarias de los docentes; y observo dificultades y tensiones que se presentan para desarrollar las actividades grupales pedagógicas de los profesores, se llega a la conclusión que la mayoría de las relaciones entre maestros, se refieren a conflictos y diferencias intelectuales dentro y fuera de la institución por sus vivencias pedagógicas. Todo esto crea dilemas en el ambiente a nivel general. Tensiones que se van complicando con el paso del tiempo dificultando a su líder el trabajo y el buen desenvolvimiento en la toma de decisiones en equipo. Estas se reflejan en el clima institucional, haciendo cada día más difícil la labor académica, formativa y de convivencia.

2.3 Objetivos de la propuesta

- Estructurar y analizar la propuesta con la cual queden claramente definidos los conceptos de gestión, liderazgo y valores educativos que con lleven a una convivencia armónica y democrática con los docentes dentro de la escuela.
- Promover la discusión sobre las problemáticas y desafíos que enfrentan los directivos atendiendo a la diversidad de situaciones y contextos.
- Generar espacios de análisis y reflexión para promover nuevos procesos colaborativos de gestión curricular.

- Capacitar constantemente en gestión, liderazgo y valores lo cual nos permitirá diseñar una estrategia educativa, con argumentos sólidos para el desarrollo de la convivencia dentro de la escuela.

2.4 Actividades

Dentro de las actividades a realizar son las siguientes:

- Diagnóstico de la problemática que atraviesa la escuela de física y matemática.
- Se realizará un plan de participación que favorecerá al logro de los objetivos y metas trazadas dentro de escuela de física y matemática.
- Seminarios de capacitación en gestión, liderazgo y valores dirigidos a los docentes con el fin de lograr una convivencia.
- Actividades de directivo que aseguren un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de las metas de la escuela.
- Interactuar con el colectivo universitario para lograr alianzas estratégicas que garanticen la correcta convivencia con el intercambio de ideas y toma de decisiones.

2.5 Localización y cobertura espacial

El proyecto está localizado en la Escuela Politécnica de Chimborazo, facultad de ciencias, escuela de física y matemática.

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Su principal acceso es la vía Panamericana Sur km 1 ½.

2.6 Población objetivo

La población objetivo son los directivos, docentes de la escuela de física y matemática.

2.7 Sostenibilidad de la propuesta

Para sustentar mi propuesta tomaremos en cuenta los siguientes recursos:

- **Humanos:** dentro de este recurso debemos tomar en cuenta a la población objetivo de la escuela de física y matemática ya que son los principales involucrados además tomaremos en cuenta capacitadores que se encargaran de encaminar a la convivencia a la toma de decisiones grupales.
- **Tecnológicos:** En este recurso se utilizara aulas virtuales, salas de audiovisuales, pizarras interactivas, internet con conferencias en línea.
- **Materiales:** Infraestructura de la escuela de física y matemática, Fotocopias, Útiles de oficina (plumones, papelotes y material impreso), Material Didáctico y audiovisual (grabadora, TV, DVD).Otros.
- **Físicos:** En este recurso se utilizará un pizarrón de autoevaluación, el cual nos permitirá hacer un seguimiento al proceso de convivencia dentro de la escuela. El auditorio de la facultad de ciencias el mismo que será solicitado para los seminarios y conferencias educativas enmarcadas en gestión, liderazgo y valores.
- **Económicos:** los seminarios serán autofinanciados por medio del cobro de inscripciones a los docentes. También tomaremos en cuenta el presupuesto anual de la escuela de física y matemática para crear un rubro el cual nos permita solventar los gastos que conlleve el desenvolvimiento de nuestra propuesta.
- **Organizacionales:** Se cuenta igualmente con los tiempos y espacios requeridos para la implementación del proyecto y sus actividades. Tendrá el aval del consejo directivo, el consejo académico y el comité de convivencia.

2.8 Presupuesto

Para encaminar nuestra propuesta y llegar a nuestro objetivo trazado debemos contar con un recurso económico ya que todo cambio implica un gasto operacional por lo que tomamos en cuenta lo siguiente considerando que es un estimado:

BIENES	CANTIDAD	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Fotocopias de trípticos	735	0,15	110,30
Fotocopias de encuestas	867	0,10	86,70
Fotocopias	415	0,15	62,30
Cartucho compatible	01	50,00	50,00

Refrigerio por cada taller	30	60,00	60,00
Alquiler proyector multimedia	5h	50,00	50,00
Ciento de papelones	01		10,00
Caja de marcadores	03	18,00	54,00
CDs	30	1,00	70,00
Viáticos para los ponentes	04	100	400,00
Millar de papel bond	01		17,00
TOTAL			1315,00

2.9 Cronograma

N.-	ACTIVIDAD	DURACION	RESPONSABLE
1	Análisis y discusión del problema	Una semana	Equipo de mejora
2	Creación de estrategias y planificación del proyecto	Una semana	Equipo de mejora
3	Seminarios de capacitación dirigido a los docentes	Un mes	Especialistas en métodos de gestión, liderazgo y valores
4	Instalación de puntos de discusión de los temas críticos relacionados con la convivencia y toma de decisiones en grupo	3 días	Equipo de mejora
5	Convivencias con la comunidad institucional	Una semana	Equipo de mejora
6	Auto evaluación con las pizarras evaluadoras	Una semana	Personal docente de la escuela

7	Talleres grupales con temas relacionados a la mejora de la calidad educativa de la escuela con criterios colectivos enmarcados con la toma de decisiones.	Una semana	Equipo de mejora y personal docente de la escuela
8	Resultados de la socialización de los docentes.	1 día	Equipo de mejora
Equipo de mejora: Directivos. Personal docente, un estudiante, personal de apoyo.			

BIBLIOGRAFÍA

- Amando Loera Varela,(2004), Modelo de gestión educativa estratégica.
- Ander Ezequiel-Egg. Ed. Humnaitas (1990)." Técnicas de reuniones de trabajo.. Bs. As. Argentina.
- Bennis, Warren y Burt Nanus(1985): "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México.
- Calves Hernández, Silvio (1989): "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana.
- Carnota Lauzán, Orlando(1987): "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana.
- Casassus,(2000) problemas de la gestión educativa en america latina. Unesco-chile.
- CERTO C. Samuel, Peter J. Paul(1997), "Dirección Estratégica", Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
- Cons Rodriguez, Nestor(2004), La administración dentro de las instituciones educativas.
- Delors J. (1996)"Los cuatro pilares de la educación."
- Dr. Mangisch Gustavo Gerardo (2000) el administrador debe ser responsable.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig(1987): "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133.
- Frigerio. G, Poggi. M, y otras,(1992) Las instituciones educativas, Cara y ceca. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.
- Galarza Aquino Edgar Marcel (Abril,2007). "Reglamento interno de las instituciones."
- González, Juan Carlos,(1988) "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana.
- Harris y Hopkins,(2002), Modelo de gestión educativa.
- Ivancevich, J.M ,(1997), Gestion calidad y competitividad.
- Kafedyan, Ovanes, (1987), "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana.
- Kotter John, (1996), el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones.
- Mayo,E.(1977), "Problemas humanos en una civilización industrial".
- Peters, Tom y Nancy Austin,(1987), "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

- Pozner de Weinberg, Pilar,(2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Buenos Aires.
- Prieto Castillo, Daniel,(2004), "El inter aprendizaje como clave de la educomunicación", en Mediaciones, N° 6, Universidad Minuto de Dios, Bogotá (Colombia).
- Reyes Ponce, Agustín (1976): "Administración de Personal", México: Editorial Limusa, pág. 66
- Santos, J. A. (2004). La Ruta. Un mapa para construir futuros. San Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador. Reyes
- Sayles, Leonard R.(1982), "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México.
- Tamayo Mario y Tamayo,(2007). Limusa El Proceso de la Investigación, Noriega Editores Tercera Edición, Páginas: 72 hasta 130
- UNESCO Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.
- Uribe, Mario, (2005), «El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior». *Revista PREALC-UNESCO*.
- Valle, Eduardo,(1989), Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana.
- Vásquez Rodríguez Fernando,(1999), los valores del ser humano.
- Warren Bennis, (1997), autor del libro "Leaders: The Strategies for Taking Charge".
- Wiig, K.(1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning, vol. 30.
- Zubiri (2006), "Los modelos pedagógicos", editorial magisterio.

ANEXOS

4.1 ANEXO 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y			

	directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			
La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no				

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

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

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

Si () No ()

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

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

4.2 ANEXO 2: ENCUESTA A DOCENTES

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE; 2. A VECES; 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

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

4.3 ANEXO 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en 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 el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real 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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

4.4 ANEXO 4: ENTREVISTA

Cuestionario de Entrevista.

ENTREVISTAS A DIRECTOR

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.5 ANEXO 5: TRABAJO DE CAMPO

FOTO 1: DOCENTE ESCUELA FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar

FOTO 2: DOCENTE ESCUELA DE FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar

FOTO 3: DOCENTE ESCUELA FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar

FOTO 4: DOCENTE ESCUELA FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar

FOTO 4: ESTUDIANTE ESCUELA FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar

FOTO 5: ESTUDIANTE ESCUELA FISICA Y MATEMATICA



AUTOR: Johanna Aguilar