



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal  
Ezequiel Crespo Ambrosi del cantón Cuenca provincia del Azuay, durante el  
período lectivo 2011-2012”**

Tesis de Grado

**Autora:**

Salamea Rubio, Teresa del Rosario

**Directora:**

Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

Magister

Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Teresa del Rosario Salamea Rubio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

Loja, junio de 2012

Mgs. Olga Marleni Díaz

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Yo, Teresa del Rosario Salamea Rubio, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.



**Teresa Salamea Rubio**

**0101360014**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Teresa del Rosario Salamea Rubio, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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



Teresa Salamea Rubio

0101360014

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, creador del universo y dueño de mi vida, por darme la fortaleza de realizar este trabajo y el valor de seguir adelante a pesar de mi rol de madre, esposa, maestra y mujer. Por permitirme vencer las adversidades y darme la motivación de jamás dejarme vencer y siempre mirar al horizonte añorando mejorar día a día por mí, por mi familia y por mi vocación de servicio a la niñez.

Agradezco, asimismo, a mi familia por estar a mi lado en todo momento y brindarme su amor, su comprensión y su apoyo incondicional en mi sueño de rebasar mis propios límites para progresar y conseguir realizar mi sueño de ser mejor para mí mismo, para mi amada familia y para mis alumnos que son los inspiradores de este trabajo.

Teresa Salamea Rubio

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios por darme la salud y la lucidez necesaria para realizarlo. A mi esposo Herminio por ser mi compañero durante 26 años. A mis hijos: María José, Israel y Valeria, que han sido mi pilar y mi fuerza, mi razón de vivir y de seguir adelante. A mis pequeños angelitos: Daniela y Emily, mis queridas nietas, mis rayitos de luz, que con sus risas, juegos y travesuras alegran mis días.

Teresa Salamea Rubio

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL DIRECTOR DE LA ESCUELA EZEQUIEL  
CRESPO AMBROSI Y LA LCDA. ROSARIO SALAMEA, ESTUDIANTE EN  
FORMACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

En la ciudad de Cuenca, a los 5 días del mes de julio del año 2011, en la Dirección de la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi del Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, la Licenciada Teresa del Rosario Salamea Rubio, estudiante del tercer ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, luego de mantener un diálogo formal y en un ambiente cordial, comparece ante la Lcda. Melania Saquicela Farfán, Directora de la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi, con la finalidad de establecer un Acta Compromiso, la misma en la que se fijan los siguientes puntos:

Por una parte, la Lcda. Melania Saquicela accede a los siguientes compromisos:

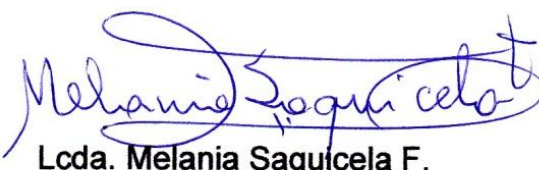
1. Facilitar la información necesaria y básica de la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi.
2. Prestar los documentos institucionales si es que estos fueran necesarios, sin que salgan de sus departamentos, para la adquisición de la información por parte de la Lcda. Rosario Salamea.
3. Autorizar y motivar a los docentes y estudiantes, para que faciliten la información por medio de encuestas y entrevistas, sin que estas afecten el desarrollo normal de las labores académicas.
4. Acceder a una entrevista con la finalidad de dar a conocer sus criterios con respecto a la gestión, liderazgo y la vivencia de los valores en la institución educativa que dirige.

Por otra parte, la Lcda. Rosario Salamea asume los siguientes compromisos:

1. Realizar las actividades concernientes al proyecto de investigación: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA EZEQUIEL CRESPO AMBROSI, DEL CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, ECUADOR", así como, entrevistas y encuestas con la autorización previa de la Directora de la Institución Educativa.
2. Presentar el esquema del proyecto, como una garantía de los temas que se van a tratar.
3. En caso de recibir documentos de la institución, entregarlos en las mismas condiciones en las que fueron recibidas.
4. Una vez finalizado el trabajo de investigación y luego de la revisión final de las autoridades de la maestría, la Lcda. Rosario Salamea Rubio entregará una copia del documento a la Lcda. Melania Saquicela, Directora de la Escuela Ezequiel Crespo.

Esta acta es dada y firmada en la Dirección de la Escuela Ezequiel Crespo, del cantón Cuenca, y para constancia de lo actuado firman las dos partes:

  
Lcda. Rosario Salamea R.  
**ESTUDIANTE UTPL**

  
Lcda. Melania Saquicela F.  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA  
EZEQUIEL CRESPO**





# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA .....	II
AUTORÍA .....	III
CESIÓN DE DERECHOS .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	XIII
RESUMEN .....	XIV
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La Gestión Educativa .....	4
Concepto.....	4
Importancia.....	5
Tipos de Gestión .....	6
2.2. Liderazgo educacional.....	10
Concepto.....	10
Tipos de Liderazgo.....	11
Características .....	14

Diferencias entre directivo y líder .....	17
2.4. Los valores y la educación .....	20
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Participantes.....	25
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación .....	30
3.3. Método y procedimiento .....	31
4. RESULTADOS .....	33
4.1. DIAGNÓSTICO .....	33
Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	33
El manual de organización .....	33
El código de ética .....	34
El plan estratégico.....	35
El plan operativo anual (POA).....	36
El proyecto educativo institucional (PEI) .....	38
Reglamento interno y otras regulaciones .....	39
La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	40
Misión y Visión .....	41
El Organigrama .....	42
Funciones por áreas y departamentos .....	44
El clima escolar y convivencia con valores .....	47
Dimensión pedagógica curricular y valores.....	48

Dimensión organizativa operacional y valores .....	49
Dimensión administrativa y financiera y valores.....	51
Dimensión comunitaria y valores.....	52
Análisis FODA.....	53
Fortalezas y debilidades.....	53
Oportunidades y amenazas.....	56
Matriz FODA.....	57
<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....</b>	<b>59</b>
De la encuesta a directivos .....	59
De la encuesta a docentes.....	70
De la encuesta a estudiantes .....	74
De los padres de familia .....	78
De la entrevista a la directora.....	81
Matriz de problemáticas .....	83
<b>4.DISCUSIÓN .....</b>	<b>87</b>
De la directora.....	88
De los docentes.....	91
De los estudiantes.....	93
De los padres de familia .....	95
<b>6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>99</b>
<b>6.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>

7. PROPUESTAS DE MEJORA .....	102
7.1. Título de la propuesta.....	102
7.2. Justificación.....	102
7.3. Objetivos de la propuesta.....	103
7.4. Actividades.....	104
7.5. Localización y cobertura espacial.....	105
7.6.Población objetivo .....	105
7.7.Sostenibilidad de la propuesta .....	106
7.8.Presupuesto para la realización de los talleres .....	107
7.9.Cronograma .....	108
8.BIBLIOGRAFÍA .....	109
9. APÉNDICES.....	111

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Tabla No. 1:</b> Personal administrativo, docente y de servicios de acuerdo a su género.....	26
<b>Tabla No. 2:</b> Personal administrativo, docente y de servicios por edad.....	26
<b>Tabla No. 3:</b> Personal administrativo y docente por título.....	27
<b>Tabla No. 4:</b> Estudiantes de acuerdo a su género.....	28
<b>Tabla No. 5:</b> Estudiantes por edad.....	28
<b>Tabla No. 6:</b> Estudiantes por año de educación básica.....	29
<b>Ilustración No. 1:</b> Organigrama estructural.....	43
<b>Matriz No. 1:</b> Matriz FODA.....	57
<b>Tabla No. 7:</b> Forma de organización de los equipos de trabajo .....	59
<b>Tabla No. 8:</b> Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	60
<b>Tabla No. 9:</b> Formulación de tareas en manual de normas.....	61
<b>Tabla No. 10:</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	61
<b>Tabla No. 11:</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos....	62
<b>Tabla No. 12:</b> La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	62
<b>Tabla No. 13:</b> Habilidades de liderazgo requeridos para dirigir la institución.....	63
<b>Tabla No. 14:</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	64
<b>Tabla No. 15:</b> Organismos que integran la institución.....	65
<b>Tabla No. 16:</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	66
<b>Tabla No. 17:</b> Los departamentos didácticos o áreas académicas .....	67
<b>Tabla No. 18:</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	68
<b>Tabla No. 19:</b> Material de planificación educativa.....	69
<b>Tabla No. 20:</b> Resultados de la encuesta a docentes.....	70
<b>Tabla No. 21:</b> Resultados de la encuesta a estudiantes.....	74
<b>Tabla No. 22:</b> Resultados de la encuesta a padres de familia.....	78
<b>Matriz No. 2:</b> Resultados de la entrevista a directivos.....	81
<b>Matriz No. 3:</b> Matriz de problemáticas.....	83

## **RESUMEN**

El presente estudio de investigación sobre gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Ezequiel Crespo de la ciudad de Cuenca, período lectivo 2011-2012; se ejecutó con el objetivo de analizar la capacidad de gestión y liderazgo, así como la aplicación de valores; para de esta forma contribuir a elevar la calidad de la educación centro de estudios.

Se inició con una investigación descriptiva para la cual los instrumentos de estudio empleados fueron encuestas y entrevistas, así como, la revisión y análisis de los instrumentos de gestión educativa: Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional y Reglamento Interno. A partir de éstos se obtuvieron resultados reveladores acerca de la insuficiente práctica de liderazgo participativo por la parte administrativa.

Entonces, ante las debilidades detectadas se planteó la propuesta de mejora sobre “Capacitación sobre Gestión Educativa para la actualización y práctica del liderazgo participativo con valores éticos dirigido a la autoridad y personal docente de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el período escolar 2012 – 2013”.

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha centrado en el análisis y diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Ezequiel Crespo de la ciudad de Cuenca para ello se ha emprendido un empoderamiento y empatía con los miembros de la institución y el análisis de documentos curriculares.

Se evidencian aspectos relevantes con respecto a la gestión educativa en el plantel, en el que se puede constatar que el currículo diseñado y los documentos para la administración y gestión se encuentran con una excelente base epistemológica. A sabiendas que los contenidos y los métodos de hoy en el ámbito educativo exigen de versatilidad y adaptabilidad en las formas y estructuras, sin embargo, en el fondo del proceso educativo, el reconocimiento de la naturaleza y dignidad del hombre y el perfeccionamiento armónico e integral de las personas deben ser las bases sólidas para el desempeño de las instituciones educativas pero sobre todo para la formación integral de los educandos.

La educación es un camino vital para lograr una sociedad de bien y es legítima cuando alcanza que el ser humano aprenda a conocer, a hacer, a ser y aprenda a convivir, para desenvolverse en su realidad de manera crítica, creativa y propositiva para lograr una mejor calidad de vida con respeto a la sociedad, a su ambiente y a sí mismo.

La Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi brinda mucha relevancia a la aplicación de valores en el desarrollo de las actividades diarias de la institución y de todos sus integrantes, sin embargo, se ha denotado que en la institución no existen tipos de liderazgo identificados ni en la parte directiva ni en el personal docente ya que no se cuenta con un estudio anterior de gestión, liderazgo y valores, por lo que la presente tesis es la primera investigación con respecto a este tema que aportará a concienciar a la comunidad educativa acerca de la importancia del liderazgo y los valores en la institución.

Por las razones antes expuestas es importante tomar en cuenta la opinión de los verdaderos protagonistas de la formación educativa: estudiantes, profesores, directora, padres de familia y comunidad. Esta investigación contribuirá a construir para la institución, el personal docente, los padres de familia y los estudiantes una visión prospectiva sobre la educación y liderazgo.

La Escuela Ezequiel Crespo se verá beneficiada, debido a que en ella se llevaron a cabo las evaluaciones que posteriormente servirán como guía para mejorar su gestión y fortalecer la aplicación de valores; y puesto que en la institución no se ha realizado un estudio sobre gestión de liderazgo y valores permitirá conocer cuáles son los aspectos a mejorar en la institución, permitiendo consecuentemente forjar en la unidad educativa futuros líderes cuyas actividades e incluso vida personal sea guiada por valores.

Paralelamente, además del beneficio que representa para la institución en general, esta investigación será de utilidad para los estudiantes y los docentes, los cuales, podrán emprender futuras investigaciones que contribuyan al mejoramiento de la institución. Además, los padres de familia también poseerán una guía para conocer la situación en la que se encuentra la institución educativa en la cual se educan y se forman para la vida sus hijos.

Al mismo tiempo, al ser la Universidad la que brinda las herramientas necesarias así como la que proporciona los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo de este estudio; la presente investigación se convierte en una base del talento humano con el que cuenta este centro de formación profesional, la presente tesis sirve como fuente de información para los futuros investigadores.

Este proyecto se realizó gracias a la apertura que se brindó por parte de la directora, los docentes, estudiantes y padres de familia quienes ofrecieron la información requerida permitiendo el acceso al archivo de la institución, como también para recabar información a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa.; logrando evaluar la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la institución.



El objetivo general de la presente investigación fue analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa, determinando que existe gestión, que se practican valores fundamentales y que éstos se fomentan en la formación de los estudiantes; sin embargo, en cuanto a liderazgo existen aspectos en los que se tiene mejorar debido a que tanto la parte directiva como la docente son percibidos como líderes no participativos.

Además, se investigaron los referentes teóricos sobre el tema, los mismos que sirvieron para hacer el análisis de los resultados obtenidos mediante los cuales se pudo diagnosticar la situación en cuanto a gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo.

Por último se recogió, procesó y presentó información valiosa sobre liderazgo, gestión y valores en la institución educativa y a partir de ello se planteó una propuesta de mejora con la cual se pretende mejorar la situación actual de la Unidad Educativa.

Se considera que este proyecto sobre gestión, liderazgo y valores en la administración de este Establecimiento es un aporte para mejorar la calidad de la educación en los centros educativos, razón por la cual estimado lector se invita a leerlo y a hacer uso de él como principio alentador para nuevos estudios relacionados con la gerencia educativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### La Gestión Educativa

#### Concepto

Según el documento “Gestión Escolar” de la Universidad Pedagógica Nacional de México (2010), el verbo gestionar se refiere a “realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera” (p.1) y el término gestión. Por lo tanto implica “el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto determinado”. (p. 2)

De todo lo anterior los autores deducen consecuentemente que la gestión escolar “es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones”. (p. 3) Adicionalmente agregan que “en la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos”. (p.4)

Según otra autora, Álvarez Luz Esther (2011), quien brinda un concepto mucho más amplio, “la gestión, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”. (p. 49)

Además de aquello, al conceptualizar el término gestión se puede evidenciar la estrecha relación de la gestión con la administración. Muchos administradores y entendidos en el tema consideran que estos dos términos son sinónimos; pero para que sean analizados se compilan a continuación algunos conceptos de administración como tal y de administración de instituciones educativas.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y

competitividad en el logro de sus objetivos. (Münch, Galicia, Jiménez, Patiño & Pedronni, 2010:14)

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. (Münch et al., 2010:15)

La administración educativa es una ciencia social que propone el cumplimiento de los objetivos educacionales, a través del estudio de la estructura, organización, planeación y evaluación educativa del trabajo académica (Jara, 2011:21)

En base a todo lo anteriormente mencionado se puede manifestar entonces que la gestión escolar consiste básicamente en la forma cómo se planifican, se organizan, se direccionan y se ejecutan todos los planes, proyectos, estrategias, acciones y los respectivos recursos para el logro de los propósitos que espera alcanzar la institución escolar.

## **Importancia**

Como se pudo observar anteriormente, gestionar se refiere básicamente a realizar actividades de administración que conduzcan al logro de los propósitos de una institución educativa cualquiera. La trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable por razones tales como:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones

humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos. (Münch et al.,2010:15-16)

La gestión educativa es entonces, un elemento indispensable para el correcto funcionamiento de las instituciones educativas, ya que con sus principios y métodos ayudan a realizar las cosas con mayor agilidad y permiten a la vez optimizar recursos y lograr los objetivos que se ha propuesto el establecimiento en la cual sus principios han sido aplicados.

### **Tipos de Gestión**

Según el documento “Gestión Escolar” de la Universidad Pedagógica Nacional de México (2010), “en el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida principalmente por cuatro áreas de gestión: el área de gestión directiva, el área de gestión pedagógica y académica, el área de gestión de la comunidad y el área de gestión administrativa y financiera. (p.6)

#### **Gestión Directiva:**

La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir, de la forma en la que se lleva a cabo el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. (p.7)

Con la gestión directiva el rector o director de un establecimiento educativo y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución. La Gestión Directiva Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional. (p.9)

### **Gestión Pedagógica y Académica:**

La gestión pedagógica y académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas institucionales, la gestión de clases y el seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. (p.11)

### **Gestión Administrativa y Financiera:**

La gestión administrativa y financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos de la institución educativa. Este tipo de gestión tiene a su cargo todos los procesos de apoyo que sirven de soporte a la gestión académica. Comprende actividades como: la administración de la planta física, los recursos de la institución, los servicios y el manejo del talento humano. (p.14)

### **La Gestión de la Comunidad**

La gestión de la comunidad es la encargada de las relaciones de la institución educativa con la comunidad, mediante la participación del establecimiento en la colectividad, la convivencia en la sociedad, la inclusión del establecimiento en la comunidad y la prevención de riesgos". (p.17)

Parece muy acertada esta clasificación de los tipos de gestión educativa puesto que los cuatro ámbitos: directivo, pedagógico y académico, administrativo y financiero; y, comunitario son los principales espacios que se gestionan dentro de las instituciones educativas para su correcto funcionamiento y para la consecución de sus propósitos.

### **Importancia de la gestión educativa.**

La gestión educativa es una tarea muy compleja, por tal motivo, quienes están al frente de los centros educativos, deben considerar que, están tratando con personas, quienes tienen sus individualidades, sus criterios y derechos. Ante esta realidad, la gestión educativa adquiere más importancia y sugiere los fundamentos legales, psicológicos, gnoseológicos, culturales y sociales de quienes hacen la comunidad educativa.

La gestión educativa, debe orientarse al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad, en pos de una educación solidaria, ética y participativa.

Para enriquecer el gerenciamiento público y el educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la educación: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Los educadores deben considerar que, están en un proceso de aprendizaje continuo, que se profesionalizan a través la gestión responsable; la gestión debe estar encaminada a la sana convivencia, y el liderazgo como la oportunidad de ser auténticos servidores.

La gestión educativa es importante porque, permite superar deficiencias dentro de la institución educativa y potenciar las actividades académicas y administrativas. Es valioso considerar la participación y el empoderamiento de la gestión por parte de todos los miembros, pues ésta, no es tarea exclusiva de los directivos. Para que una gestión sea óptima se debe involucrar a sus miembros en todo un proceso, desde el diagnóstico, el análisis y la toma de decisiones, y posteriormente el seguimiento y control que se dé las estrategias establecidas para el mejoramiento.

Los directivos de las instituciones educativas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, es prioritario elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las instituciones una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

## **Tipos de gestión educativa**

**Gestión autoritaria.-** las decisiones son tomadas por el director o la cumbre directiva de la institución educativa. Los procesos de seguimiento y control se encuentran centralizados y formalizados. El clima institucional en este tipo de gestión provoca en los elementos de la institución: desconfianza, temor e inseguridad.

**Gestión Paternalista.-** Las decisiones son tomadas por los escalones superiores de la organización; en este tipo de gestión, existe una mayor delegación que en la primera. Las autoridades tienen todo el poder, pero, conceden ciertos tipos de facilidades a sus subordinados. El clima institucional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, sus necesidades parece estar cubiertas, en la medida en que, se respeten las reglas del juego establecidas por su director o jefe.

**Gestión Consultiva.-** En este tipo de gestión, podríamos afirmar que, existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima institucional generado por este tipo de gestión es de altos niveles de confianza en sus autoridades y responsabilidad en el trabajo.

**Gestión Participativa.-** en este tipo de gestión la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino distribuida en los diferentes órganos o áreas, comisiones y miembros de cada una de estas. La comunicación entre los miembros de la organización son tanto horizontales y verticales. El clima institucional es de confianza y se logra altos niveles de compromiso por parte de los elementos de la institución y con los objetivos trazados. Las relaciones entre el director y los docentes son buenas y reina la confianza con los demás miembros de la institución educativa.

Se debe optar por una gestión participativa, puesto que esta desecha el centralismo tradicional, todavía latente en nuestras instituciones educativas, y da paso a la participación activa y comprometida de los miembros de la institución, de esta forma

se podrán establecer equipos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos, respetando las atribuciones y responsabilidades. La comunicación y la confianza de los involucrados en la gestión no dejan de ser recursos valiosos y motivadores para la misma.

## **Liderazgo educacional**

### **Concepto**

Se dice que el líder es aquel que posee una especial capacidad de influencia en otras personas (Guillén Parra, 2008:170); que es aquel individuo que tiene la competencia de conducir a otras en libertad (IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía, 1999), en definitiva el líder es aquel que sin depender de su posición jerárquica o de su situación económica puede influir en el comportamiento de las personas.

El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo (Bass, 1990:42).

Según lo consideran los autores del libro “Administración y Planeación de Instituciones Educativas”, Münch et al. (2010) “un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento (p. 148), agregando además, que “un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa”. (p.149)



En conclusión, lo que incuestionablemente define y distingue al líder es su capacidad de influir en los demás, esa capacidad de persuasión que hace que el líder inspire respeto y admiración y que, a su vez, enseñe, escuche y facilite la ejecución de los planes y la consecución de los objetivos planteados. Sin lugar a dudas en una institución educativa el líder es aquel que influye positivamente en las demás personas para llevar adelante las actividades de la institución. Estos líderes pueden encontrarse en formación en las aulas o pueden ser aquellos líderes que educan a la niñez o líderes que están al frente de las diferentes instituciones.

### **Tipos de Liderazgo**

Se aprecia que las nuevas teorías acerca del liderazgo lo entienden a través del estudio de la relación entre el líder y el seguidor. Estas nuevas teorías persiguen explicar las razones que motivan a los seguidores o colaboradores a adherirse a la guía del líder, pues como se ha dicho, el fenómeno del liderazgo es considerado ahora desde el punto de vista del que influye y del que es influido.

Dentro de las nuevas aportaciones sobre el estudio del liderazgo desde la perspectiva de la relación líder-seguidor, se han establecido diferentes rumbos denominados enfoques relacionales del liderazgo, los cuales consideran a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Bajo este enfoque Guillén Parra (2008) distingue tres grandes enfoques relacionales de liderazgo:

- **El liderazgo transaccional:** que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. (p.173)
- **El liderazgo transformacional:** que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. (p.174)

- **El liderazgo servidor:** que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. (p.174)

Además de los tipos de liderazgo considerados desde la perspectiva de la relación líder-seguidor, Correa Jaramillo (2010) considera tres principales estilos de liderazgo planteados en base al comportamiento e influencia del líder; estilos de liderazgo que son generalmente los más aceptados y que comprenden al líder autócrata, al líder participativo y al líder de rienda suelta.

- **Líder autócrata:** asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y pueden provocar desviaciones de los objetivos propuestos. Este tipo de líder procura un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos. (p.18)

En el ámbito educativo esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado. (p.18)

- **Líder participativo:** considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario. (p.19)

El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar. (p.19)

- **Líder de rienda suelta o liberal:** deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, todo vale, “dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie que nadie me moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que quieren”. Este tipo de liderazgo se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos. (p.19)

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y el docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la educación. Su falta de manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones. En su defensa alude la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiera ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad, desaprensiva y desorientada. (p.19)

Como hemos podido evidenciar ya sea que se consideren los tipos de liderazgo desde el criterio de la relación líder-seguidor o del comportamiento e influencia del líder, conseguimos darnos cuenta que el estilo de liderazgo más indicado parece ser aquel en el que el líder no asume toda la responsabilidad ni menosprecia las capacidades de los demás, ni tampoco es aquel líder demasiado permisivo que da lugar a que sus seguidores actúen libremente sin importarle las consecuencias de sus acciones. El líder idóneo es aquel que guía y motiva, y, que correspondientemente permite que sus seguidores actúen y participen activamente en las cuestiones de la institución educativa.

## Características

Desde hace algún tiempo los investigadores han realizado varios estudios para encontrar aquellas características que identifican a un buen líder. Ralph M. Stogdill (2008), identificó que un líder debe poseer básicamente algunos rasgos físicos, mentales y de personalidad (p.27); y recalcó entre ellos algunos como:

- **Físicos:** energía, apariencia y altura.
- **Mentales:** inteligencia, capacidad, iniciativa, perseverancia, capacidad administrativa.
- **Personalidad:** adaptabilidad, entusiasmo y seguridad en sí mismo.

El estudio de los rasgos que identifican a un verdadero líder continúa, y los resultados de las más recientes investigaciones identifican en un breve compendio elaborado por Sánchez (2010) al líder con las siguientes características que se presentan a continuación.

1. **Empuje.** El líder debe ser una persona dinámica, que busca del logro; para el cual deberá ser ambicioso, persistente, con un gran nivel de resistencia como de esfuerzo.
2. **Deseo de dirigir.** Sienten fuerza por dirigir al resto, un deseo de que soy la cabeza de grupo y puedo llevarlo a este en busca de los objetivos.
3. **Confianza en sí mismo.** El líder no debe ser una persona con dudas ya que las personas que están bajo su mando actuarían y verían a una persona indecisa en la cual no hay como confiar y peor que no sabe a dónde quiere llegar por lo que un líder debe estar seguro que es lo que quiere y con quienes llegará al objetivo.
4. **Inteligencia.** Es una cualidad indispensable para el líder ya que debe saber cómo manejar las situaciones en conjunto con los demás, debe manejar grandes cantidades de información y saber distribuir al resto y sobre todo necesita de gran

inteligencia para la toma de decisiones que es fundamental en las actividades que desarrolle.

- 5. Conocimiento del trabajo.** Deben conocer cada parte del medio en el cual se desenvuelven para no tener errores que puedan influir en el trayecto del objetivo, para lo cual el conocimiento tanto de planta como de personal es importante en el actuar del líder (p.3).

Como se ha podido evidenciar con la información anterior, existe bastante información acerca de las características que debe poseer un líder, sin embargo, estos estudios han estado basados principalmente en los aspectos psicológicos que el líder debe poseer. En los últimos años, el estudio ha tomado también en cuenta las características éticas, puesto que todo líder desarrolla confianza en quienes lo siguen gracias a su comportamiento honesto. Un líder deshonesto crea un clima de desconfianza que hace que sus seguidores dejen de hacerlo (Universidad Técnica Particular de Loja; Correa Jaramillo, Carlos Enrique, 2010:25). Se indica a continuación algunas características de un líder desde el punto de vista de la ética:

- **Capacidad dialógica:** El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.
- **Se siente éticamente responsable del grupo:** Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.
- **Genera credibilidad:** La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

- **Inteligencia emocional:** Por los años ochentas del siglo pasado, Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas, El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.
- **Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo:** Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.
- **No pierde de vista el objetivo:** Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.
- **Sabe proponerse metas alcanzables:** No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.
- **Lealtad:** Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
- **Es innovador:** Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.
- **Flexibilidad:** Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.
- **Bien informado:** Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe ser analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera (Correa Jaramillo, 2010:25-26).

Según se ha podido observar, desde el punto de vista de diversos autores, el líder debe poseer varias características, de las cuales algunos han considerado desde las físicas hasta las mentales y las de personalidad. Sin embargo, las que definitivamente hoy en día diferencian al buen líder son las características éticas que hacen que los seguidores las valoren en el líder y que como consecuencia generan la adhesión de los seguidores o colaboradores a los propósitos del líder, ya que la actuación del líder está basada en valores.

### **Diferencias entre directivo y líder**

Diferenciar entre dirigir y liderar es una cuestión de mucha relevancia cuando se habla acerca de la administración de organizaciones, ya sean públicas o privadas, o independientemente de la actividad a la que se dedican como: educación, salud, comercio, industrias o empresas de servicios; de ahí la importancia de analizar la diferencia entre un directivo y un líder.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas. En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos (Wanadoo, 2010).

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.

- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación. (Wanadoo, 2010).

Por otro lado mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”



- Cuando se crea algo de valor que antes nos existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo (Wanadoo, 2010).

En su libro “Desarrollo Organizacional”, Fernando Villavicencio (2007) nos ofrece una clara diferenciación entre un directivo y un líder. A continuación se presenta la información resumida en una tabla diferenciadora: (p.47)

## DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

<b>Directivo</b>	<b>Líder</b>
El directivo manda	El líder guía
El directivo ordena a sus subordinados	El líder les enseña
El directivo depende de su jerarquía	El líder depende de buena voluntad y de la adhesión de sus seguidores
El directivo inspira miedo	El líder inspira confianza
El directivo dice “yo”	El líder dice “nosotros”
El directivo busca culpables	El líder encuentra soluciones
El directivo dice “hazlo”	El líder dice “hagámoslo”

De acuerdo a toda la información anterior, salta a la vista una clara diferencia entre la acción de dirigir y la de liderar. Si bien es cierto tanto el directivo como el líder tienen seguidores; el uno los posee o por su posición jerárquica o porque sus seguidores le tienen temor, mientras que el otro genera adhesión de sus seguidores a sus pensamientos y propósitos por su carácter, por su carisma y/o por su inteligencia.

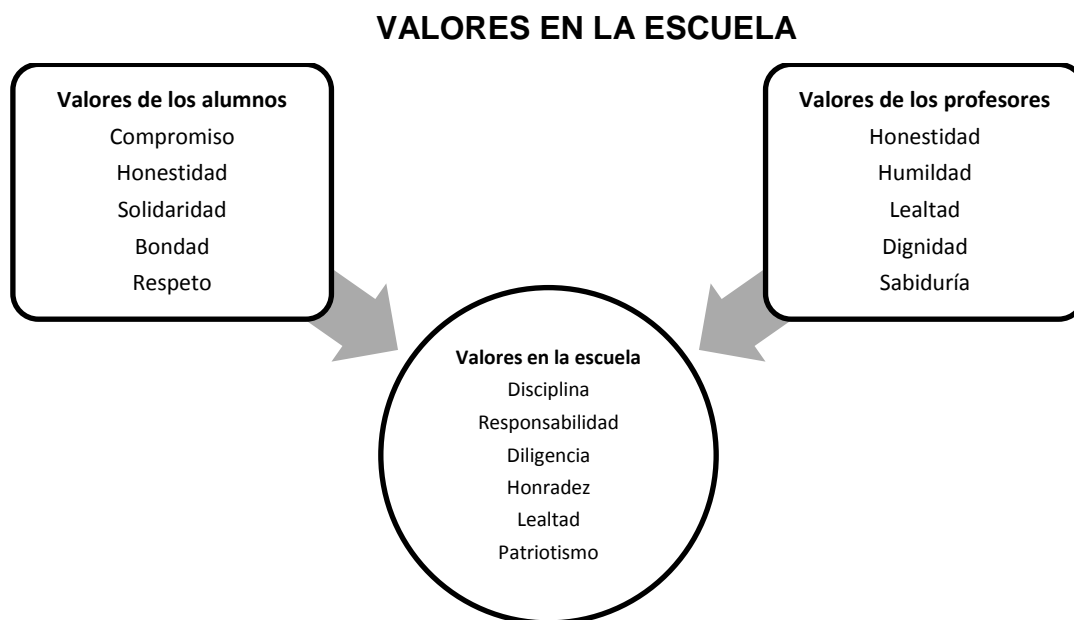
### 2.1. Los valores y la educación

#### Concepto de valores

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano, por lo cual definir un código de ética y una escala de valores en las diferentes instituciones educativas es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común que es indispensable para el desarrollo de la sociedad. (Münch et al. 2010:45)

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. (Münch et al. 2010:45-47)

La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución. Se propone de una manera enunciativa, mas no limitativa, que una organización educativa promueva y practique los siguientes valores:



**Fuente:** Münch et al. 2010:46.

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional que se difunde y practica para que la institución en su totalidad la conozca y la asuma como forma de vida. Lo anterior requiere de esfuerzos premeditados colectivos, habilidades y voluntades conjuntas a largo plazo, y se debe reflexionar sobre los efectos que se pretende obtener.

### EFECTO DE LOS VALORES

Valores	Efecto esperado
Honestidad	Que la comunidad escolar realice su mejor esfuerzo y exista honradez en todos los actos.
Disciplina	Para trabajar con puntualidad y orden.
Lealtad	Desarrollar el sentimiento de fidelidad y lograr el compromiso de la comunidad escolar.
Patriotismo	Desarrollar el sentimiento de identidad y compromiso con el país.
Responsabilidad	Para que los alumnos sean confiables y se sientan seguros en la comunidad.

De la misma forma que la organización define sus valores, las personas aportan los suyos propios y entonces, la compatibilidad de unos con otros determina el grado de integración y cohesión de la comunidad escolar. (Münch et al. 2010:47)

Como se demuestra en la información antes expuesta la educación basada en valores es una exigencia fundamental en las instituciones educativas para formar ciudadanos de bien que actúen éticamente en su vida profesional y personal, y que con sus actividades basadas en valores contribuyan al desarrollo de la sociedad y a la convivencia pacífica y fundamentada en relaciones de respeto en la comunidad de la que forman parte.

Es fundamental considerar los espacios, momentos y circunstancias en los cuales existe la manifestación de los valores, en tal razón es preciso señalar estos para el análisis de los valores en las instituciones educativas, los valores se notan entre otras cosas cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social. Por tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido. (Chavarría M, 2004: 58)

Los aspectos antes mencionados nos dan la pauta para entender que, los valores no deben ser percibidos de forma cuantitativa, sino más bien a través de las actitudes y manifestaciones de los integrantes de un grupo humano.

Ahora bien es importante definir de forma explícita y pedagógica, ¿Qué son los valores?, y a partir de ahí, determinar las estrategias adecuadas para el emprendimiento de los mismos en las instituciones educativas. El concepto más apropiado es: “Los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre”. (p.58)

“Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al desarrollo integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor”. (p.237)

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **“Independientes e inmutables.-** Son originales y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- b. **Absolutos.-** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.-** No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor y la sinceridad.
- d. **Objetivos.-** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.-** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses”. (Rev. Educación en Valores, México, 1999:223)

Según los autores antes mencionados los valores y la educación están íntimamente ligados, la razón de ser de la educación radica en la vivencia de los valores. En cada uno de los centros educativos se deben promover los espacios, momentos, circunstancias y actividades en las cuales se promueva la vivencia de los valores. La

promoción de los valores debe evidenciarse en un marco teórico a partir de los ejes transversales en los contenidos, la difusión latente y el ejemplo vivo de los docentes.

La educación sino es en valores, no es tal, pues los valores son el contenido de la educación; para educar en los valores hace falta conocerlos bien y hacerlo con la metodología adecuada. La educación es tarea de toda la vida y de todos miembros de una comunidad.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante las actividades de motricidad fina y gruesa.

Lamentablemente, en lo que se refiere al tema de educación en valores, en nuestra sociedad ecuatoriana, muchas de las veces, los padres de familias consideran que la formación en valores es tarea exclusiva de los profesores, y en el peor de los casos, ciertas conductas inadecuadas de sus hijos se les atribuyen a la formación que reciben en los colegios o escuelas, cuando lo más correcto es llegar a consensos y compromisos mutuos para la formación de los educandos.

En el centro educativo donde se realizó la investigación se puede apreciar de forma parcial, el testimonio de los educadores y estudiantes en cuanto a la vivencia y estilo de comportamiento dentro y fuera de las instalaciones. Según sus directivos, los valores que se han propuesto en el Código de Convivencia y aprobado el 2008, se fundamentan en los Derechos Humanos, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, la Constitución Política de la República y el Código de la niñez y adolescencia. Los valores propuestos se han realizado con una relativa participación de los padres de familia y estudiantes por lo que son poco conocidos por estos miembros de la comunidad educativa, lo cual dificulta la socialización y sobre todo la vivencia de los mismos.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Participantes**

La institución educativa en la cual se aplicó esta investigación es la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi, ubicada en el barrio 9 de octubre, en la calle Vargas Machuca 12-30 de la ciudad de Cuenca. El local de la institución es propio pero comparte sus instalaciones con la Escuela 13 de abril en la sección nocturna. Esta unidad educativa viene funcionando desde el 15 de marzo de 1944 y desde el 15 de enero de 1973 se acogió a la jornada única.

La escuela empezó a funcionar sin nombre en el populoso barrio de San Sebastián, hasta el 10 de enero de 1960, fecha en la cual se arrendó un local en la calle Vargas Machuca 12-30, para posteriormente firmarse un contrato de compra al Sr. Alfredo Toral Arévalo, el 15 de marzo de 1968. En este local viene funcionando hasta la presente fecha

La institución tiene un sostenimiento fiscal y ofrece a los niños y jóvenes servicios de educación de primero a décimo año de educación básica en modalidad presencial.

En la Unidad Educativa existen 30 docentes, y dos administrativos y de servicios, 611 estudiantes, y 611 padres de familia (considerando un solo miembro, es decir padre, madre o representante). Del total de esta población se procedió a realizar un muestreo dirigido consistente en seleccionar elementos de la muestra de acuerdo a criterios predeterminados que en este caso son características de liderazgo.

#### **Muestra**

Para la presente investigación se trabajó con una muestra de: un directivo, 23 docentes selecciones que trabajan en diferentes años de Educación General Básica, quince padres de familia presidentes de los diferentes grados y 20 alumnos presidentes de los comités de grado e integrantes del gobierno escolar desde el quinto hasta el décimo de básica. A continuación se presentan tablas y descripciones de la población que fue objeto de la investigación.

**Tabla No. 1**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>Género</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	20	63%
Masculino	12	37%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No.1 se puede observar que el 63% del personal administrativo, docente y de servicios de la escuela son de género femenino, mientras que el 37% del total del personal son de género masculino. Con esta información se evidencia que predomina el género femenino, permitiéndonos suponer de acuerdo a las características de este género que existe mayor facilidad de adaptabilidad a los cambios.

**Tabla No. 2**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS POR EDAD**

<b>Edad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
24 – 29	8	25%
30 – 35	4	13%
36 – 41	2	6%
42 – 47	2	6%
48 – 53	3	9%
54 – 59	9	28%
60 – 65	4	13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio



En la Tabla No. 2 se aprecia que el 28% del personal administrativo, docente y de servicios tiene edades entre 54 y 59 años de edad; el 25% oscila entre 24 y 29 años; el 13% tienen entre 30 y 35 años así como los que tienen entre 60 y 65 años; el 9% tienen entre 48 y 53 años y con el 6% están los que tienen entre 36 y 41 años así como los que tienen entre 42 y 47 años de edad. Se puede evidenciar entonces que la mayor parte del personal administrativo, docente y servicios tiene entre 54 y 59 años de edad, lo que significa que la institución cuenta con personas con experiencia en el campo de la educación y que poseen valores que los han ido adquiriendo con el pasar del tiempo y su trabajo diario con niños.

**Tabla No. 3**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>Título académico</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Licenciado/a en Ciencias de la Educación	10	31%
Licenciado/a en Educación General Básica	18	56%
Doctor/a en Leyes de la República	2	6%
Ninguno	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los Docentes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 3 se determina que el 56% del personal administrativo, docente y de servicios tienen título de Licenciado/a en Educación General Básica, el 31% de Licenciado/a en Ciencias de la Educación, el 6% de Doctor/a en Leyes de la República y en el mismo porcentaje el personal no tiene un título de tercer nivel. Se concluye, entonces, que la mayor parte del personal administrativo, docente y de servicios tienen un título académico de tercer nivel en carreras afines a la educación, avalando por lo tanto la calidad de los servicios de educación que presta la institución.

**Tabla No. 4****ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	9	1%
Masculino	602	99%
<b>Total</b>	<b>611</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los Docentes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En lo referente al grupo de estudiantes, según se precisa en la Tabla No. 4, el 99% de los estudiantes son de sexo masculino, perteneciendo al sexo femenino únicamente el 1% del total de estudiantes. De esta manera se puede concluir que la Escuela educa actualmente a varones en su mayoría, debido probablemente a que esta institución tradicionalmente ha sido un plantel educativo dirigido a estudiantes varones y no es sino hasta los últimos años que dio apertura a la integración de estudiantes mujeres con la finalidad de contribuir a la equidad de género.

**Tabla No. 5****ESTUDIANTES POR EDAD**

<b>Edad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
4 - 6	136	22%
7 - 9	255	42%
10 - 12	192	31%
13 - 15	28	5%
<b>Total</b>	<b>611</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los Docentes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 5 se distingue que el 42% de los estudiantes de la institución tienen entre 7 y 9 años, el 31% entre 10 y 12 años, el 22% entre 4 y 6 años y el 5% tiene entre 13 y 15 años de edad. El grupo más alto de estudiantes se encuentra concentrado entre

los 7 y 9 años de edad debido a que en primero de básica existen dos paralelos, pero en segundo de básica existen tres paralelos por lo cual se reciben estudiantes provenientes de otras instituciones educativas, lo cual provoca el incremento de la cantidad de estudiantes entre 7 y 9 años de edad. En cuanto a los estudiantes entre 13 y 15 años se observa que hay un bajo porcentaje debido a que los octavos, novenos y décimos de básica se abrieron hace poco tiempo en la institución.

**Tabla No. 6**

**ESTUDIANTES POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>Grado</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Primero de Básica	56	9%
Segundo de Básica	79	13%
Tercero de Básica	86	14%
Cuarto de Básica	86	14%
Quinto de Básica	82	13%
Sexto de Básica	88	14%
Séptimo de Básica	86	14%
Octavo de Básica	24	4%
Noveno de Básica	0	0%
Décimo de Básica	24	4%
<b>Total</b>	<b>611</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los Docentes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 6 se advierte que en un porcentaje del 14% existe la misma cantidad de estudiantes en tercero, cuarto, sexto y séptimo de educación básica; el 13% son de segundo y quinto año de educación básica; el 9% son de primer año; el 4% están en octavo y décimo año y no existen estudiantes de noveno año de educación básica. Se evidencia entonces que existe el mismo número de educandos en tercero, cuarto, sexto y séptimo año de educación básica.

### **3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos de investigación que se emplearon en la presente investigación fueron: las encuestas dirigidas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, así como también el cuestionario de entrevista para directivos. Por otro lado para la evaluación de los instrumentos de planificación educativa se empleó también la técnica de observación.

La encuesta dirigida a directivos fue diseñada para precisar cómo se gestiona el centro educativo y analizar aspectos que permitan evaluar el liderazgo en la dirección y la práctica de valores. Consta de 14 preguntas en las que el gestor educativo debe escoger entre las opciones múltiples que se le plantean en las preguntas que van de la 1 a la 6 y de la 12 a la 14 y seleccionar una alternativa entre las escalas que se presentan en las preguntas que van desde la 7 hasta la 11. Con este cuestionario se obtuvo información reveladora acerca de la forma de organización por la parte directiva, la gestión del establecimiento, la forma de realizar el trabajo, la manera de tomar decisiones y el liderazgo y los valores en la institución.

La encuesta a docentes se realizó con el objeto de señalar la perspectiva de los docentes sobre cómo se aplican y cómo se manifiestan los valores y el liderazgo en la institución. El cuestionario empleado consta de 16 declaraciones en la que el docente debe escoger entre escalas. La información que se reveló mediante la aplicación de este instrumento fue la atención a los valores en los procesos de enseñanza, habilidades de liderazgo de la parte directiva, ambiente de trabajo y organización de las actividades en el establecimiento.

La encuesta a estudiantes fue diseñada para recabar la opinión de los educandos acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo. Con este fin se elaboró el cuestionario de encuesta mediante 14 declaraciones en términos sencillos en las cuales el estudiante debe escoger entre una escala de tres opciones. Con este instrumento se obtuvo información acerca de la aplicación de valores en la institución y en los procesos de enseñanza y cómo perciben el liderazgo del personal docente y de la dirección de la institución los estudiantes.

La encuesta a los padres de familia fue estructurada en términos espontáneos tomando en consideración su nivel de formación, con el objeto de obtener la opinión de los mismos acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo. El cuestionario consta de 14 declaraciones en las cuales el padre de familia analiza desde su perspectiva aspectos relacionados con la gestión de la parte directiva y el liderazgo en el centro educativo.

Además de los instrumentos antes mencionados se realizó la observación de instrumentos de gestión curricular como: el manual de organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional y el reglamento interno con la finalidad de evaluar cómo se contempla en los diferentes instrumentos de gestión educativa de la institución, el empleo de los valores y el liderazgo. Este apartado comprende la recopilación de la información, el análisis la misma y la evaluación de aspectos positivos y negativos con relación a la gestión, liderazgo y valores.

### **3.3. Método y procedimiento**

Se inició la investigación seleccionando la unidad educativa en dónde se realizó el presente estudio. En este caso se trata de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi de la parroquia El Sagrario, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; institución con la cual se buscó un acercamiento a través de la entrevista con su directora, a la cual se le envió la solicitud de permiso correspondiente para la realización de la investigación.

Una vez aprobada la solicitud se procedió a dar inicio al trabajo de investigación. Se aplicó el método de investigación descriptivo, analítico y sintético, que permitió explicar y analizar el objeto de la investigación. La investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, lo cual facilitó explicar y caracterizar la realidad de gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera que permitió conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

El primer paso para realizar la investigación fue estructurar los diferentes cuestionarios de encuesta para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y aplicarlos a la muestra seleccionada previamente. Posterior a las encuestas se realizó la entrevista a la directora de la institución en base al cuestionario destinado para este fin.

Luego de aplicados estos instrumentos se procedió a la respectiva tabulación de las encuestas y la entrevista, para posteriormente proceder a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizarla en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis, y ; discusión de los resultados correspondientes.

Después de llevar a cabo el proceso de realización de las encuestas y la entrevista se procedió a realizar la segunda parte de la investigación que consistía en la observación de los diferentes instrumentos de gestión educativa y en base a esta observación y de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la preparación académica se procedió a determinar aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos.

Una vez aplicados todos los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos de la encuesta, entrevista y guía de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la Triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta, se analizó los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, fue un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Entonces, se realizó un análisis FODA y se estructuró una matriz de problemáticas, para determinar falencias identificadas con el análisis. En base a aquello se planteó una propuesta de mejora para fortalecer a la institución en el tema de gestión, liderazgo y valores.

## 4. RESULTADOS

### DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta un diagnóstico de los diferentes instrumentos de gestión educativa para los cuales se ha realizado un análisis sobre la aplicación del liderazgo y valores en la gestión a partir de la realización del método de observación directa. Para cada uno de los instrumentos se distinguieron los aspectos positivos y negativos en cuanto a la aplicación de liderazgo y valores.

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

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional, administrativa y ética, eficiente y eficaz. En tal sentido, la dirección del establecimiento debe tener en consideración la elaboración y mantenimiento de los instrumentos de gestión educativa, los cuales deben ser elaborados con la participación de la comunidad educativa. A continuación se presenta un análisis de estos instrumentos en lo concerniente a la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Ezequiel Crespo, en el cual se resaltan los aspectos positivos y negativos de estos instrumentos.

#### **El manual de organización**

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; de acción práctica, que ayuda al proceso de organización. Constituye el complemento de los organigramas, para dar informaciones claras y detalladas, de la estructura y las unidades que la integran (Álvarez Muñoz, 2006:12). Del análisis realizado en base a observación directa de este instrumento de planeación se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

### **Aspectos positivos del manual de organización**

- Este manual ha ayudado a la institución a formular y crear la estructura de la organización y su análisis, para su posterior evaluación parcial o total.
- La representación de la organización de los puestos y unidades, contribuyen a cumplir los objetivos de la organización.
- Éste suministra información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Dirige de manera eficaz al personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

### **Aspectos negativos del manual de organización**

- Debido a la falta de conocimiento del personal la elaboración del manual de organización requirió de un tiempo considerable.
- Debido a que la organización es cambiante, una de sus dificultades es la actualización.
- El manual de organización describe una autoridad vertical en la cual el liderazgo y la toma de decisiones está principalmente concentrado en la parte directiva.

### **El código de ética**

Según el código de ética de la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi la misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad. El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los individuos al movimiento social y a la producción de la cultura universal.



El Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos y colegas.

### **Aspectos positivos del código de ética**

- El código de ética es un pilar fundamental para la realización de las actividades diarias en la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi basadas en valores.
- El código de ética propicia que en la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi se vivan los valores que contribuyen al correcto desempeño de la institución.
- En el código de ética se incluyen valores fundamentales como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la honestidad, la justicia, el amor, la equidad de género, la comunicación, disciplina y honestidad académica.
- Promueve la labor docente enfocada en principios en los cuales prevalecen las relaciones humanas.

### **Aspectos negativos del código de ética**

- En la Escuela Ezequiel Crespo Ambrosi existe un código de ética, sin embargo, en varias ocasiones se ha evidenciado que no existe un compromiso de autoridades, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad en general para su implementación, seguimiento y control.
- El Código de Ética no ha mejorado continuamente.

### **El plan estratégico**

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el

entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009:5)

### **Aspectos positivos del plan estratégico**

- El plan estratégico de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi está encaminado al cumplimiento y demanda que el Ministerio de Educación propone en una lógica de compromiso y responsabilidad.
- El plan estratégico permite que de una u otra manera el establecimiento marche con un propósito emprendedor guiado por valores.
- El plan estratégico es tomado como base para la elaboración del plan operativo anual de manera que existe coherencia entre estos dos instrumentos.

### **Aspectos negativos del plan estratégico**

- El plan estratégico de la institución educativa no es difundido para toda la comunidad educativa, provocando el desconocimiento de este plan en docentes, pero especialmente en padres de familia y alumnos.
- Al no ser difundido continuamente la responsabilidad de su cumplimiento recae principalmente en la directora.
- La Unidad Educativa se preocupa por elaborar el plan estratégico, sin embargo, éste no es retroalimentado constantemente para determinar el estado de las estrategias planeadas.

### **El plan operativo anual (POA)**

El plan operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo que emerge del plan estratégico y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. (Armijo, 2009:6)

## **Aspectos positivos del plan operativo anual**

- El plan operativo anual para el año lectivo 2011-2012 comprende la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, lo cual contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la institución.
- El plan contiene una propuesta de ejecución de planes periódicos de transformación institucional acorde a las reformas educativas; con lo cual se contribuye al mejoramiento y a la actualización constante de la institución.
- En el plan se incluye la implantación y aplicación de una metodología de evaluación institucional la misma que genera un informe anual de situación, actividad y resultados.
- La institución educativa implanta en este plan nuevos currículos basados en competencias, liderazgo y valores como ejes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- En el POA se plantea educar en valores a padres de familia, estudiantes y comunidad en general.
- Mediante el POA la institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales.
- En el Plan Operativo la Institución Educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios dirigidos a todo el personal docente de la escuela y colegio.
- La institución educativa desarrollará una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes, mediante visitas de los profesores a los hogares con lo cual se fomenta el liderazgo en la institución.

## **Aspectos negativos del plan operativo anual**

- Los responsables de la elaboración del plan operativo anual no están lo suficientemente preparados para la estructuración de este instrumento de

planeación, evidenciándose que no contiene objetivos, estrategias, metas y acciones claras y bien definidas, dificultando la ejecución y retroalimentación del plan.

- En el plan operativo se incluye la implantación y aplicación de una metodología de evaluación institucional lo cual es positivo para la gestión y liderazgo, pero se plantea que el diagnóstico situacional sea realizado anualmente limitando la oportuna toma de decisiones.

### **El proyecto educativo institucional (PEI)**

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer un equipo de acuerdos que oriente y guíe los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo es integral y abarca la vida institucional como totalidad (Representación de la UNESCO en Perú, 2011:57).

### **Aspectos positivos del proyecto educativo institucional**

- El proyecto educativo institucional incluye un trabajo mancomunado caracterizado por la comunicación a todos y cada uno de los docentes acerca de la situación física e intelectual del estudiantado, respetando las diferencias individuales, en la búsqueda de formar seres competitivos a través de la eficiencia, eficacia y calidad de la educación.
- Dentro de esta herramienta se presenta como proyecto la obtención de pupitres, computadoras, pizarra virtual, refacción de la institución, textos escolares y la dotación del desayuno escolar para el periodo 2011 – 2012; evidenciando la gestión de recursos necesarios que permitirán ofrecer una educación de calidad.
- Entre los objetivos del PEI de la escuela se encuentra el de comprometer la participación unánime de los profesores para trabajar con eficiencia, liderazgo y valores al servicio de la educación aceptando el apoyo de la comunidad, luego de mejorar los currículos con cursos de perfeccionamiento.

## **Aspectos negativos del proyecto educativo institucional**

- El análisis contenido en el proyecto educativo institucional manifiesta una información simple en su diagnóstico en donde no se identifica cuál es la situación actual de la institución, es decir, sus problemas reales o potenciales en virtud de las cuales se pueden programar estrategias que faciliten el enfoque hacia el cumplimiento de la misión organizacional.
- La institución educativa no cuenta con un equipo de coordinación quienes, como líderes, deberían ser los encargados de la creación de espacios, motivación y coordinación de las acciones de los miembros de la comunidad educativa durante el proceso de elaboración del PEI.
- El no contar con un equipo de coordinación dificulta el proceso de estructuración del PEI, puesto que se obstaculiza la total participación y posteriormente la falta de compromiso de toda la comunidad educativa en la ejecución del proyecto educativo institucional, ocasionado la carencia de un buen liderazgo en el centro educativo.

## **Reglamento interno y otras regulaciones**

El Reglamento Interno Institucional es un instrumento que permite a la Unidad Educativa establecer lineamientos básicos para el cumplimiento de derechos y obligaciones de los diferentes involucrados en la comunidad educativa así como la realización de las actividades que se llevan a cabo en el plantel bajo una base normativa como fundamento de la institución.

## **Aspectos positivos del reglamento interno**

- El reglamento interno sienta una base normativa a ser aplicada al cuerpo docente, padres de familia, estudiantes y personal de servicio, de bar y conserjería.
- El reglamento promueve como uno de los valores de la institución la disciplina de todos los involucrados en aspectos como puntualidad a la hora de ingreso, uso de uniformes y conducta disciplinaria.
- En este reglamento se impulsa además el respeto por las autoridades y docentes por parte de los estudiantes y padres de familia.

- El reglamento promueve la responsabilidad tanto de los docentes como de los estudiantes en aspectos como el adeudo de los docentes sobre los estudiantes, el manejo de útiles escolares, el cumplimiento de tareas.
- En el reglamento se promueve la motivación de los estudiantes mediante diferentes tipos de estímulos como cuadros de honor, reconocimientos a los estudiantes destacados y estímulos por parte del profesor a los estudiantes con bajo rendimiento o algún tipo de discapacidad.
- Mediante diferentes lineamientos se promueve la honradez en las evaluaciones de rendimiento de los estudiantes.
- Mediante un llamado a los docentes se promueve un ambiente de paz y tranquilidad.
- Una de las responsabilidades de la dirección es revisar y aprobar las planificaciones respectivas de los grados oportunamente contribuyendo a la mejora de la gestión.

### **Aspectos negativos del reglamento interno**

- En el reglamento interno de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi no se distinguen claramente derechos y obligaciones tanto de estudiantes, docentes y padres de familia.
- Si bien el reglamento impulsa el respeto por las autoridades y docentes por parte de los estudiantes y padres de familia no especifica nada sobre el respeto por los estudiantes y padres de familia por parte de las autoridades y los docentes.
- El reglamento prohíbe a los estudiantes ingresar a las aulas antes de iniciar las labores docentes y en horas de receso y dicta que en caso de reincidencia, el estudiante realizará actividades de limpieza del aula, patio, etc., lo cual parece una sanción innecesaria que atenta contra la dignidad del estudiante, dado que para esa tarea existe personal encargado.
- El capítulo correspondiente al rector se dice que en caso de ausencia del director encargará la Dirección a la persona más idónea que crea conveniente dando lugar a subjetividades y malos entendidos al no haber una persona previamente designada como segunda autoridad y dificultando por lo tanto el liderazgo educativo.

### **La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

La estructura organizacional es el modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado a través del establecimiento

de un sistema de roles que han de desarrollar los miembros del establecimiento educativo para trabajar de una manera coordinada. Todo establecimiento que busque funcionar correctamente debe constar necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la organización.

## **Misión y Visión**

La información de los siguientes acápite se ha obtenido desde la parte administrativa de la escuela (Directora), y con ellos se quiere lograr saber qué y cómo se tienen que hacer las cosas a corto y largo plazo para la permanencia de la Unidad Educativa en el tiempo y para tener fijos objetivos misionales que nos permitan alcanzar la visión hacia el futuro.

Misión institucional: “Brindar una educación básica de calidad, integral y especializada a niños, adolescentes y jóvenes, basada en valores, potenciado sus destrezas y habilidades para el desarrollo individual, familiar y social.” (Unidad Educativa Fiscal Ezequiel Crespo Ambrosi, 2011:46)

Visión institucional: “La visión de nuestra institución está orientada a conseguir en los próximos años, estudiantes responsables, respetuosos, independientes, emprendedores, competentes; docentes motivados, innovadores, abiertos al cambio y con buenas relaciones personales, fomentando el liderazgo y la aplicación de valores; infraestructura moderna, sin barreras arquitectónicas, con aulas acogedoras y padres de familia y representantes legales, responsables e involucrados en el quehacer educativo.” (Unidad Educativa Fiscal Ezequiel Crespo Ambrosi, 2011:43)

## **Aspectos positivos de la misión y visión institucional**

- Se incluye clara y explícitamente tanto en la misión como en la visión institucional la importancia de la educación basada en valores y el fomento del liderazgo.

- La misión institucional está bien estructurada debido a que contiene claramente la naturaleza de las actividades de la institución.
- La visión institucional está bien enfocada hacia los clientes del servicio de educación que son los estudiantes y los padres de familia.

### **Aspectos negativos de la misión y visión institucional**

- Pese a que la institución cuenta con una misión y una visión éstas no son evaluadas ni actualizadas continuamente.

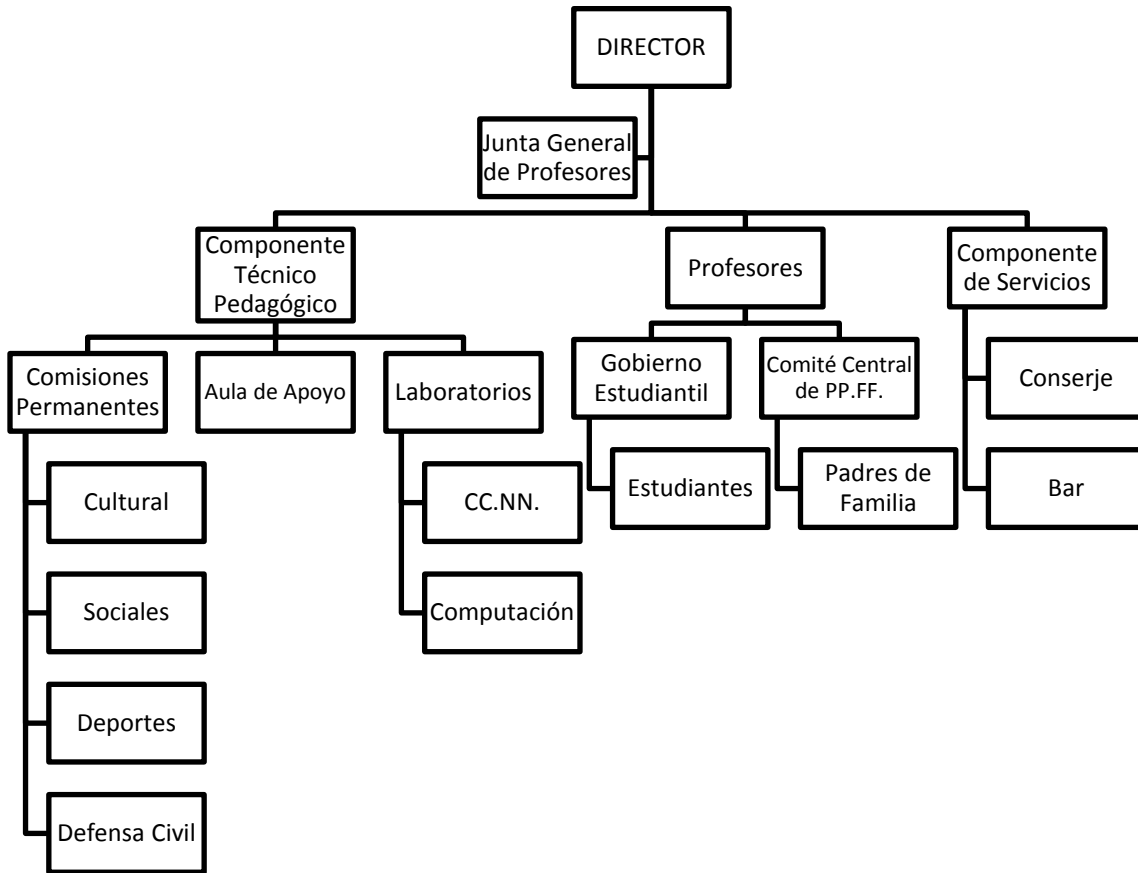
### **El Organigrama**

El organigrama representa la estructura organizativa de la Unidad Educativa, el esquema de jerarquización en donde se establecen líneas de autoridad y se delimitan tareas y responsabilidades, además, refleja la división de funciones de los diferentes componentes de la estructura de la organización. El organigrama estructural de la Unidad Educativa es el que se presenta a continuación:



**Ilustración No. 2**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA EZEQUIEL CRESPO  
AMBROSI**



**Fuente:** Entrevista a Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

La cabeza de la Institución Educativa es la Directora y como órganos auxiliares constan el Consejo Técnico y la Junta General de Profesores. De la directora dependen el componente técnico pedagógico, profesores y componente de Servicios. Los dependientes al componente técnico pedagógico son las comisiones permanentes, aula de apoyo y laboratorios. Según el organigrama los dependientes de los profesores son el gobierno estudiantil y el Comité Central de Padres de Familia; y el componente de servicios está compuesto de conserje y bar.

### **Aspectos positivos del organigrama**

- El organigrama refleja la forma de organización de la institución y de esta manera orienta las funciones.

### **Aspectos negativos del organigrama**

- El organigrama no se encuentra bien estructurado debido a que no se establece con claridad si se trata de agrupaciones por cargos o por componentes, es decir, en el organigrama analizado existe una combinación de un organigrama funcional y un organigrama estructural, la cual no refleja con exactitud la estructura organizativa de la unidad educativa Ezequiel Crespo Ambrosi y puede llegar a causar confusión en cuanto a las funciones de los colaboradores del plantel.
- Refleja una autoridad vertical, limitando que otras personas puedan ser también líderes.

### **Funciones por áreas y departamentos**

En la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi no existe actualmente una división formal por áreas y departamentos. La estructura de la institución está constituida por la dirección, un componente técnico pedagógico, el profesorado y un componente de servicios. La función de dirección es ejercida por la directora/rectora de la escuela, cuyas funciones son:

- Cumplir con sus deberes y atribuciones contempladas en la Ley de Educación vigente.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes del plantel y responsabilizarse del mismo.
- Dar a conocer al personal oportunamente comunicaciones y novedades recibidas.
- Visitar periódicamente los grados.
- Velar por el adelanto del plantel, así también por la paz del mismo.
- Pedir el pase o cambio de un alumno (a) en caso de tener problemas con sus representantes o directivos.

- Prohibir actividades que no hayan sido planificadas en unión del personal docente y Miembros del Comité de Padres de Familia o cuando éste trajera algún inconveniente o no estén de acuerdo todos.
- Revisar y aprobar las planificaciones respectivas de los grados oportunamente.
- Hacer conocer oportunamente al supervisor zonal y Asamblea General de Padres de Familia, sobre el personal cesante o entrante en sus funciones.

En cuanto a las comisiones sus funciones son las siguientes:

- Elaborar un plan de actividades para el año lectivo, las mismas que serán discutidas en junta de profesores para su respectiva aprobación hasta la segunda semana laborable del mes de septiembre.
- Cumplir a cabalidad con el plan de trabajo propuesto en las fechas señaladas, siempre en coordinación con las autoridades respectivas de la institución.
- Canalizar presupuestos respectivos que se requieran para la ejecución de las actividades propuestas durante el año lectivo.
- Rendir cuentas sobre el económico invertido durante el año lectivo a las autoridades respectivas.
- Presentar informe de actividades realizadas al finalizar el año lectivo a las autoridades o junta general.

En lo que respecta al profesorado, las responsabilidades son las siguientes:

- Cumplir con los deberes y atribuciones de los profesores contemplados en el Art. 83 del Reglamento a la Ley de Educación vigente.
- Estar en la institución 10 minutos antes de la hora de entrada.
- Dirigir la formación del alumnado y hacer el saludo a la bandera todos los lunes y fechas cívicas del año lectivo.
- Controlar el aseo, realizar indicaciones u observaciones.
- Dar a conocer al Director y profesor (a) de grado algunas novedades sobre los alumnos.
- Velar por la buena conducta del alumno durante el tiempo de receso.

- Registrar su asistencia diaria en el registro respectivo al igual que el de los alumnos y de las reuniones de los padres de familia.
- Llenar el informe de actividades educativas, culturales, cívicas, comunitarias y novedades primordiales de la escuela.
- Estar presente en las formaciones y hacerse cargo de su grado.
- Llevar libros y documentos en orden.
- Presentar con anterioridad planificaciones, evaluaciones ante el Director para su revisión respectiva.
- Dar a conocer novedades del grado cada fin de semana al Director.
- Citar a padres de familia en horas extraclase, para analizar casos especiales como: disciplina, faltas, problemas de aprendizaje y otros.
- En caso de ausencia de uno de los docentes deberá dejar un remplazo y su respectiva planificación.
- Velar por un ambiente de paz y compañerismo entre todos quienes conforman la institución Educativa.

### **Aspectos positivos de las funciones por áreas y departamentos**

- El personal se preocupa por cumplir con las funciones establecidas y que son de su conocimiento.
- La parte directiva busca siempre hacer cumplir con las funciones de cada colaborador.

### **Aspectos negativos de las funciones por áreas y departamentos**

- Las funciones de los diferentes colaboradores de la institución constan simplemente de forma general en el reglamento interno.
- No existe un documento formal o un manual de funciones para las diferentes áreas de la institución educativa, dejando la puerta abierta a desperdicio del talento humano, a duplicidad de funciones y a la disminución de la calidad del trabajo de los colaboradores de la institución.

- Para el componente de servicios no existen formalmente funciones declaradas en ningún documento.
- La falta de especificaciones claras sobre las funciones de cada persona pueda causar confusión entre los miembros de la institución.
- Las funciones de cada colaborador no son socializadas permanentemente.

### **El clima escolar y convivencia con valores**

La unidad educativa Ezequiel Crespo Ambrosi tiene amplio conocimiento de la trascendencia que un adecuado clima escolar tiene tanto en el desarrollo positivo de la vida del Centro Docente, como en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en la Institución Educativa.

Es esta Institución de enseñanza se procura concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso entre estudiantes, docentes, directora y padres de familia, en donde la prioridad es la resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento y generalización cuando estos conflictos han llegado a suscitarse.

### **Aspectos positivos del clima escolar y convivencia con valores**

- La institución mantiene un código de convivencia para la comunidad educativa.
- La escuela Ezequiel Crespo se preocupa constantemente de enseñar y aprender constantemente de la práctica de la convivencia y la gestión constructiva de los conflictos que llegan a suscitarse.
- La Institución, representada por la parte directiva y la docente, y, consciente de la condición humana de sus miembros entiende que la convivencia pacífica no significa la ausencia total de conflictos sino su resolución constructiva.
- En la Unidad Educativa se procuran evitar los conflictos y si se producen se procura evitar que estos crezcan.
- En la Institución existe un bajo nivel de conflictos.

## **Aspectos negativos del clima escolar y convivencia con valores**

- Se ha podido notar que en el entorno existe una percepción generalizada de que en la institución existen problemas de convivencia debido quizás a la condición socio-económica de los estudiantes a los que está dirigida a prestar sus servicios la Institución.
- Dentro del entorno escolar se originan interacciones personales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- En la institución existen aún, aunque han disminuido considerablemente, problemas de indisciplina en las aulas, lo que preocupa al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto.
- No se ha realizado en la institución un estudio de clima escolar que bajo una óptica objetiva, evalúe el clima de convivencia en las aulas, la percepción y coherencia de las normas disciplinarias y la existencia y funcionamiento de las medidas de prevención y actuación frente a los comportamientos conflictivos; y, que permita a la vez proponer soluciones de forma rápida, consensuada y confidencial.

## **Dimensión pedagógica curricular y valores**

La dimensión pedagógica se refiere al proceso fundamental del qué hacer de una institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011:36).

## **Aspectos positivos de la dimensión pedagógica curricular y valores**

- En la dimensión pedagógica curricular y valores, la institución brinda la oportunidad a los docentes y directivos de participar en programas de capacitación con el objetivo de contar con educandos que demuestren actualización y desarrollo profesional.

- La dimensión pedagógica curricular y valores del centro educativo, se enfoca a la evaluación de la situación física e intelectual del estudiantado, respetando las diferencias individuales, con el objetivo de tomar acciones oportunas para posibilitar la formación de seres competitivos a través de la eficiencia, eficacia y calidad de la educación.
- Como estrategias didácticas de gestión dentro de esta dimensión, la institución educativa cuenta con medios como: computadoras, pizarra virtual, refacción de la institución, textos escolares e incluso la dotación del desayuno escolar que se encaminan al fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje para los integrantes de la institución.

### **Aspectos negativos de la dimensión pedagógica curricular y valores**

- En la dimensión pedagógica curricular y valores, si bien la Institución brinda la oportunidad a los docentes y directivos de capacitarse, ésta se centra en el conocimiento técnico y pedagógico, dejando de lado la capacitación en valores y la formación de líderes.
- El centro educativo se orienta a la evaluación de sus estudiantes, sin embargo, esta estrategia no es lo suficientemente planificada, es decir, no cuenta con metas u objetivos, indicadores, unidades de medición, cronogramas, frecuencia de medición, y responsables que faciliten la gestión (medición, seguimiento y toma de acciones) de la dimensión pedagógica curricular y valores.

### **Dimensión organizativa operacional y valores**

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se considera tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división de trabajo, el uso de tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse y estilos en las prácticas

cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011:35-36)

### **Aspectos positivos de la dimensión operacional y valores**

- Dentro de la dimensión operacional y valores, la institución cuenta con un organigrama y reglamento interno basado en valores claramente definidos, los cuales permiten una gestión organizada y fácilmente manejable en búsqueda de una educación de calidad y valores personales e institucionales.
- El centro educativo fomenta la organización de equipos o comisiones de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual, entre ellos se encuentran: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, y equipo de relaciones institucionales.

### **Aspectos negativos de la dimensión operacional y valores**

- La institución cuenta con un organigrama y reglamento interno basado en valores claramente definidos, sin embargo éstos no son conocidos por todos los miembros del Centro Educativo lo que genera inconvenientes entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- La Institución carece de espacios verdes, razón por la cual no se puede realizar proyectos comunitarios, programas en los cuales se enmarcaría la importancia de vivir en comunidad y respeto al medio ambiente, como valores fundamentales que únicamente se enseñan con la práctica.
- Si bien en el Centro Educativo existen canales de comunicación formal como medios escritos en ciertos casos, reuniones, comunicación directa de la directora hacia los estudiantes, docentes o padres de familia; los resultados del uso de éstos nos son totalmente positivos.



## **Dimensión administrativa y financiera y valores**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la Institución Educativa; como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011: 36).

### **Aspectos positivos de la dimensión administrativa y financiera y valores**

- Al ser el Centro Educativo una institución perteneciente al sector público, está financiado por el Gobierno Nacional, administrado y regulado por el Ministerio de Educación; por lo que se garantiza una educación de calidad fundamentado en valores.
- En la dimensión administrativa, la institución cuenta con el respaldo de los padres de familia a través de su Comité Central, con quienes se trabaja conjuntamente en la obtención de recursos y servicios adicionales que se requieren para brindar una educación integral y de valores.

### **Aspectos negativos de la dimensión administrativa y financiera y valores**

- Al ser una institución perteneciente al sector público, el presupuesto se encuentra limitado a las políticas públicas, impidiendo a los directivos ejercer eficientemente su gestión en aras del cumplimiento de sus objetivos institucionales, obligándoles de esta manera a buscar otras fuentes de ingresos que coadyuven a la prestación de servicios educativos basados en valores dignos de los niños que son el futuro del país.

- La Institución Educativa cuenta con el respaldo de los padres de familia a través de su comité central, sin embargo, no todos los padres de familia del centro se sienten conformes con las decisiones tomadas por sus representantes en lo referente al área administrativa y financiera.

### **Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011: 37).

### **Aspectos positivos de la dimensión comunitaria y valores**

- La institución cuenta con el apoyo de asesores pedagógicos, ETAPA, DINSE, Ministerio de Educación, Gobierno Provincial, Acción Social Municipal del cantón Cuenca, centros de salud, Universidad de Cuenca, INNFA, Fundación Jefferson Pérez y Fundación MULLO.
- El centro educativo cuenta con un Comité Institucional de Emergencia, Comisión de Sociales, Comisión de Deportes y Recreación, Consejo Técnico, Comisión de Salud, Médica y Odontológica, Aula de Recursos y Ayuda Psicopedagógica, Laboratorio de Ciencias Naturales y Computación; que trabajan conjuntamente en armonía en actividades culturales y sociales para el bienestar de la institución y de la comunidad educativa.

### **Aspectos negativos de la dimensión comunitaria y valores**

- La infraestructura de la Institución Educativa no cuenta con áreas verdes, impidiendo al centro organizar trabajos comunitarios que fomenten la participación conjunta de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia en actividades relacionadas a la naturaleza.

- Algunos de los padres de familia que forman parte de este Centro Educativo presenten problemas sociales y económicos que pueden llegar a influir en la educación y en la enseñanza de valores en sus hijos, a pesar de ello la institución no se ha preocupado por preparar programas que los apoyen y ayuden a surgir de estos problemas.

## **Análisis FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar tanto elementos internos como externos de la Institución. Este análisis se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada FODA, en la que a nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos y en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables y los factores externos, considerados como no controlables.

En el aspecto interno, lo que la institución controla, el análisis detecta qué se hace bien y qué se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades. En el aspecto externo, el entorno y la comunidad, el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan brindar oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional. A partir del diagnóstico en la institución se pudo determinar aspectos obstaculizadores (debilidades y amenazas) y aspectos facilitadores (fortalezas y oportunidades) de la gestión.

## **Fortalezas y debilidades**

### **Fortalezas**

- La Institución cuenta con un manual de organización que le ha permitido formular y crear la estructura organizativa de la institución y representar los diferentes puestos y unidades y sus interrelaciones, facilitando así distinguir en dónde es más importante la presencia del liderazgo.
- La Unidad Educativa posee un código ética que contribuye a que se trabaje en la institución con valores fundamentales como la responsabilidad, el respeto, la

solidaridad, la honestidad, la justicia, el amor, la equidad de género, la comunicación, disciplina y autodisciplina, honestidad académica y el uso de la tecnología.

- En la Unidad Educativa el plan estratégico es elaborado por los directivos y los docentes y de esta manera se incluyen diferentes criterios para que este plan favorezca a que la institución marche con un propósito emprendedor y que se propicie el liderazgo participativo.
- La Institución pretende elaborar un manual de procedimientos administrativos, lo cual contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la misma.
- En el plan operativo anual se plantean diferentes propuestas de proyectos que contribuirán al mejoramiento de la Institución y a la par no se descuida el aspecto del liderazgo y los valores al implantar nuevos currículos basados en competencias, liderazgo y valores como ejes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- En el POA se plantea educar en valores a padres de familia, estudiantes y comunidad.
- El proyecto educativo institucional incluye un trabajo mancomunado caracterizado por la comunicación a todos y además entre los objetivos del PEI de la escuela se encuentra el de comprometer la participación unánime de los profesores para trabajar con eficiencia, liderazgo y valores al servicio de la educación aceptando el apoyo de la comunidad, luego de mejorar los currículos con cursos de perfeccionamiento.
- La Institución cuenta con un reglamento interno que sienta una base normativa a ser aplicada al cuerpo docente, padres de familia, estudiantes y personal de servicio, de bar y conserjería y que indirectamente contribuye a la aplicación de valores en la organización y a esclarecer la situación de liderazgo en la parte organizacional.
- La misión y la visión institucional reflejan clara y explícitamente la importancia de la educación basada en valores y el fomento del liderazgo.
- La Institución mantiene un código de convivencia para la comunidad educativa, lo cual fomenta la coexistencia con valores.
- En la Institución existe un bajo nivel de conflictos.

- En la dimensión pedagógica curricular y valores, la Institución brinda la oportunidad a los docentes y directivos de capacitarse en el ámbito pedagógico así como en el de liderazgo y valores.
- Dentro de la dimensión operacional y valores, la Institución cuenta con un organigrama y reglamento interno basado en valores claramente definidos, los cuales permiten una gestión organizada y fácilmente manejable en búsqueda de una educación de calidad y valores personales e institucionales.

## **Debilidades**

- Debido a la falta de conocimiento por la parte directiva y el personal docente, la elaboración de documentos como el manual de organización ha tomado mucho tiempo y la actualización no se ha hecho periódicamente.
- Pese a que existe un código de ética en la institución no existe un firme compromiso de la comunidad educativa para su implementación, seguimiento y control, lo cual tampoco permite que sea evaluado y mejorado continuamente.
- El plan estratégico no es difundido para toda la comunidad educativa y tampoco es retroalimentado constantemente para saber cómo están funcionando las estrategias.
- Los responsables de la elaboración del plan operativo anual no están lo suficientemente preparados para la estructuración de este instrumento de planeación.
- La Institución Educativa no cuenta con un equipo de coordinación quienes, como líderes, deberían ser los encargados de la creación de espacios, motivación y coordinación de las acciones de los miembros de la comunidad educativa durante el proceso de elaboración del PEI y esto dificulta su proceso de estructuración.
- En el reglamento interno de la Unidad Educativa no se distinguen claramente derechos y obligaciones tanto de estudiantes, docentes y padres de familia.
- Pese a que la Institución cuenta con una misión y una visión éstas no son evaluadas ni actualizadas continuamente.
- El organigrama no se encuentra bien estructurado debido a que no se establece claramente la división de funciones.
- Las funciones de los diferentes colaboradores de la Institución constan simplemente de forma general en el reglamento interno pero no existe un manual de funciones.

## **Oportunidades y amenazas**

### **Oportunidades**

- Al ser el Centro Educativo una institución perteneciente al sector público, está financiado por el Gobierno Nacional, administrado y regulado por el Ministerio de Educación; por lo que se garantiza una educación de calidad fundamentado en valores.
- En la dimensión administrativa, la Institución cuenta con el respaldo de los padres de familia a través de su comité central, con quienes se trabaja conjuntamente en la obtención de recursos y servicios adicionales que se requieren para brindar una educación integral y de valores.
- La Institución cuenta con el apoyo de asesores pedagógicos como ETAPA, DINSE, Ministerio de Educación, Gobierno Provincial, Acción Social Municipal del cantón Cuenca, centros de salud, Universidad de Cuenca, INNFA, Fundación Jefferson Pérez y Fundación MULLO lo cual contribuye a mejorar y a agilizar la gestión basada en liderazgo y valores.

### **Amenazas**

- En el entorno existe una percepción generalizada de que en la Institución existen problemas de convivencia debido quizás a la condición socio-económica de los estudiantes a los que está dirigida a prestar sus servicios y a la ubicación de la misma.
- Al ser una institución perteneciente al sector público, el presupuesto se encuentra limitado a las políticas públicas, impidiendo a los directivos ejercer eficientemente su gestión en aras del cumplimiento de sus objetivos institucionales, obligándoles de esta manera a buscar otras fuentes de ingresos que coadyuven a la prestación de servicios educativos basados en valores dignos de los niños que son el futuro del país.

- La Institución Educativa cuenta con el respaldo de los padres de familia a través de su comité central, sin embargo, no todos se sienten conformes con las decisiones tomadas por sus representantes en lo referente al área administrativa y financiera.
- Algunos de los padres de familia que forman parte de este centro educativo presenten problemas sociales y económicos que pueden llegar a influir en la educación y en la enseñanza de valores en sus hijos.

## Matriz FODA

### Matriz No. 1

#### MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente con títulos afines a la educación.</li> <li>• Empoderamiento del personal docente en la elaboración del plan estratégico, lo cual propicia el liderazgo participativo.</li> <li>• El plan operativo anual fomenta la implantación de nuevos currículos basados en competencias, liderazgo y valores como ejes en los procesos de enseñanza-aprendizaje y educación en valores a padres de familia, estudiantes y comunidad.</li> <li>• Coherencia entre los objetivos del plan estratégico institucional y la participación unánime de los profesores para trabajar con empatía buscando la eficiencia, liderazgo y valores al servicio de la educación.</li> <li>• Presencia de un código de convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los instrumentos de gestión educativa fomentan una autoridad y liderazgo formal de tipo autocrático.</li> <li>• Falta de compromiso de la comunidad educativa para la implementación, seguimiento y control del código de ética.</li> <li>• Deficiente comunicación entre estudiantes, docentes y padres de familia en el conocimiento de sus deberes derechos y obligaciones</li> <li>• Falta de evaluación y actualización permanente de la misión y visión institucional.</li> <li>• Falta un manual de funciones que aclare el rol y las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo.</li> <li>• Bajo rendimiento escolar.</li> <li>• Clima organizacional desfavorable y</li> </ul>

<p>que fomenta la coexistencia de valores entre la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los docentes y directivos en cursos que ha programado en el Ministerio de Educación tanto en la parte pedagógica.</li> </ul>	<p>falta la integración de equipos de trabajo para lograr el buen vivir entre la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los documentos curriculares de la institución no se encuentran debidamente estructurados y por ende no hay una correcta activación de los mismos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración decidida de Padres de Familia.</li> <li>• Apoyo de la supervisión de la zona.</li> <li>• Financiamiento por parte del Gobierno Nacional. Servicio de transporte Público.</li> <li>• Programa de alimentación escolar dentro de la institución.</li> <li>• Apoyo a la institución por diferentes entidades como ETAPA, DINSE, Ministerio de Educación, Gobierno Provincial, Acción Social Municipal del cantón Cuenca, centros de salud, Universidad de Cuenca, INNFA, Fundación Jefferson Pérez y Fundación MULLO lo cual contribuye a mejorar la gestión basada en liderazgo y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Infantil, subempleo y sueldos bajos.</li> <li>• Percepción generalizada en el entorno de que en la Institución existen problemas de convivencia originados por la condición socio-económica de los estudiantes y la ubicación.</li> <li>• Presupuesto institucional limitado por las políticas públicas, impidiendo a los directivos ejercer eficientemente su gestión con el fin de cumplir los objetivos institucionales.</li> <li>• Existencia de problemas sociales y económicos en los hogares de algunos padres de familia, lo cual incide en la educación y en la enseñanza de valores a sus hijos.</li> <li>• Presencia de antisociales.</li> <li>• Contaminación del ambiente.</li> </ul>



## RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Los participantes en este proceso de investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal Ezequiel Crespo Ambrosi durante el período lectivo 2011-2012 pertenecen legalmente a la institución antes mencionada. Las personas que participaron fueron: directora, docentes, estudiantes y padres de familia.

Las aulas y espacios de la Institución se prestaron para el desarrollo de la aplicación de encuestas, en donde los participantes pudieron responder de forma adecuada. En el caso de la directora la investigación se desarrolló en su propia oficina y en el de los profesores y estudiantes en sus respectivas aulas. Los padres de familia lo hicieron en las aulas de la Institución Educativa.

### De la encuesta a directivos

Tabla No. 7

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

Forma de organización	F	%
La directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	50%
Coordinadores de área		0%
Por grupos de trabajo		0%
Trabajan individualmente		0%
No contestan		0%

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla No. 7, con respecto al tema: La organización de los grupos de trabajo, se aprecia que, en la Unidad Educativa

“Ezequiel Crespo Ambrosi”. La organización de los equipos de trabajo lo realiza la Directora mediante la planificación de tareas en reunión general cada trimestre; sin embargo, es de vital importancia la realización de actividades tendientes al mejoramiento del nivel de comunicación a fin de lograr un mayor empoderamiento y sobre todo empatía para de esta manera lograr un excelente clima laboral e institucional, aspectos fundamentales para la existencia de una cultura de paz y por ende el mejoramiento de la calidad de educación que oferta esta Institución Educativa.

**Tabla No. 8**

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

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la Institución		0%
Los resultados obtenidos en la Institución	1	100%
Valor y tiempo empleados en la institución		0%
Otros		0%
No contestan		0%

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Según lo expresan los datos de la Tabla No. 8, aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se considera como el principal aspecto, los resultados obtenidos en la institución educativa, dejando de lado todos los procesos, el tiempo y valor que tienen los docentes y los demás miembros de la institución.

**Tabla No. 9****FORMULACIÓN DE TAREAS EN MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	1	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Como se puede observar en la Tabla No. 9 para el 100% de los encuestados sí existen tareas de los miembros de la institución así como el manual de normas, herramientas de gestión educativa que contribuyen a la armonía laboral entre los miembros y a la optimización de los recursos que posee la institución para su normal funcionamiento diario.

**Tabla No. 10****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Director	1	100%
b. Rector	0	0%
c. Consejo Directivo	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 10 se demuestra que el 100% de los encuestados de la parte directiva percibe que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución está liderado por la directora. Esto indica que desde la parte directiva se considera que las decisiones se toman en un clima de respeto y consenso, permitiéndose la participación de todos los colaboradores para tomar decisiones consensuadas.

**Tabla No. 11**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	100%
b. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

De acuerdo a la Tabla No. 11 se aprecia que en lo referente a la delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos los directivos opinan que sí se delega la toma de decisiones para resolver conflictos y con aquello se brinda la oportunidad a todos quienes forman parte de la Institución para demostrar su capacidad de solucionar conflictos.

**Tabla No. 12**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	1	100%				
B	Desarrollo profesional de los docentes	1	100%				
C	La capacitación continua de los docentes	1	100%				
D	Trabajo en equipo	1	100%				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	100%				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	100%				
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	100%				

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Según se aprecia en la Tabla No. 12 el 100% de los directivos opina que siempre la administración y liderazgo de la escuela promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Se evidencia por lo tanto que desde el punto de vista de los directivos existe una fortaleza de la institución para ofrecer un servicio de calidad a la colectividad.

**Tabla No. 13**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDOS PARA DIRIGIR LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas					1	100%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo					1	100%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100%				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia					1	100%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	100%				

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 13, con respecto al apartado “administración y liderazgo en el centro educativo y lo que promueve” se destaca lo siguiente: las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se adquieren a partir de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y también a partir de la experiencia. Por otro lado los directivos opinan que nunca se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, como tampoco se desarrollan con estudios de gerencia. Se entiende por lo tanto que las habilidades de liderazgo para dirigir una

Institución se logran por la experiencia y la capacitación continua, siendo esta una práctica, teórica y reflexiva que permite la experticia.

**Tabla No. 14**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	100%	0	0	0	0
B	La disminución de estudiantes por aula.	0	0	1	100%	0	0
C	La mejora de los mecanismos de control	0	0	1	100%	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100%	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Como se puede observar en la Tabla No. 14 el 100% manifiesta que la promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar siempre se da con el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y de igual manera por la existencia de ambientes cordiales de trabajo; también se observa que a veces son la disminución del número de estudiantes por aula y la mejora de los mecanismos de control. Observándose así que lo más importante es contar con información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y brindar de ambientes cordiales de trabajo, generándose así la facilidad de motivar al desarrollo de fundamentos para la toma de decisiones en un entorno accesible.

**Tabla No. 15**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Presencia de Organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (rector), Consejo estudiantil, consejo académico, etc.	1	100%	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	100%	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	1	100%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	1	100%
e	Otros (¿cuáles?) Departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE	0	0	0	0	1	100%

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

En la Tabla No. 15 se aprecia que el 100% considera que los organismos que integran la institución siempre son la Dirección, Consejo Escolar y el Consejo Académico, y de la misma forma el organismo de gestión; en el mismo porcentaje los directivos opinan que nunca son los organismos de Coordinación, Técnico u otros. Entendiéndose que desde el punto de vista de la dirección la institución siempre está integrada por la Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, y un Organismo de Gestión.

**Tabla No. 16**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	0	0	0	0	1	100%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	0	0	1	100%	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0	0	0	1	100%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	1	100%	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Se demuestra según la Tabla Nro. 16 que el 100% indica que las actividades del Equipo Educativo, Didáctico y Junta de Profesores siempre es el de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, que a veces es el de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y que nunca son el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos ni el de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Evidenciándose que las actividades de estos equipos son escasos frente a los que podrían ejecutarse, desarrollándose así inconvenientes para la solución de conflictos al no contar con la suficiente información. El cuestionario de departamentos didácticos, no se aplica, puesto que la escuela no cuenta con uno de ellos.



**Tabla No. 17**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS O ÁREAS ACADÉMICAS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	100	0	0	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	0	00	1	100%	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	100	0	0	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	1	100%	0	0	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	1	100%	0	0
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	100	0	0	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	100	0	0	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	1	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	1	100	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	100	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

De acuerdo a los datos analizados en la Tabla No. 17, las áreas académicas de la institución educativa se encargan de una forma prioritaria de los siguientes aspectos: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los encuestados manifestaron que los departamentos didácticos realizan estas actividades anteriormente indicadas en un 100% en tanto indican que, las acciones de: formular propuestas al equipo directivo, promover la investigación educativa y elaborar la programación didáctica de las asignaturas solo a veces son llevados a cabo por los departamentos didácticos.

**Tabla No. 18**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	100%	0	0%

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

La Tabla No. 18 revela que el 100% considera que la gestión pedagógica en el Centro Educativo sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Entendiéndose con esta acción el ágil desenvolvimiento de la institución indiferentemente del inconveniente presentado dentro de la comunidad y el entorno geográfico.

**Tabla No. 19****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos.			1	100%
B	Plan estratégico.	1	100%		
C	Plan operativo anual.	1	100%		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	1	100%		

**Fuente:** Encuesta a la Directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Se observa en la Tabla No. 19 que el 100% expresa como material de planificación educativa si disponen de un plan estratégico, de un plan operativo anual y de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; mientras responden por otro lado que la reingeniería de procesos no es un material de planificación educativa en su institución. Concluyendo que la institución dispone de un plan estratégico, de un plan operativo anual y de proyectos de capacitación a directivos y docentes.

## De la encuesta a docentes

Tabla No. 20

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	F	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	39.1%	14	60.9%	0	0%
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	56.5%	10	43.5%	0	0%
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.	21	91.3%	2	8.7%	0	0%
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 representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	65%	8	35%	0	0%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	9%	15	65%	6	26%
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	78%	5	22%	0	0%
El proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	96%	1	4%	0	0%
Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	5	22%	18	78%
Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	3	10%	4	17%	16	73%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	2	9%	4	17%	17	74%
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	61%	7	30%	2	9%
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	11	55%	9	45%	0	0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	83%	4	17%	0	0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	17	74%	5	22%	1	4%
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	82%	4	18%	0	0%
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	82%	3	14%	1	4%

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Como se puede apreciar en la Tabla No. 20 el 96% de los docentes manifiesta que en el proceso de enseñanza aprendizaje siempre los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, mientras que un 4% opina que solo a veces se da esta situación. Concluyendo que en general en la institución se fomenta la formación no solamente académica sino también la formación integral orientada por valores.

En lo correspondiente a si la gerencia promueve en los padres, representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 91,3% declara que la gerencia siempre lo hace, mientras que el 8,7% revela que solo lo hace a veces. Esto quiere decir que la dirección está preocupada por crear un buen ambiente de aprendizaje para los estudiantes de manera que éstos puedan aprovechar al máximo las enseñanzas recibidas.

Por otro lado, el 83% manifiesta que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica entretanto un 17% opina que solo a veces. Se evidencia por lo tanto que más de la mitad de los docentes considera que en el área académica la directora mantiene liderazgo.

En el tema de actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales el 82% opina que éstas siempre se realizan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y por otro lado un 18% opina que solo a veces. Lo cual pone de manifiesto que a la dirección le interesa compartir momentos de esparcimiento con la comunidad educativa y promover la integración.

Además el 82% de los docentes opina que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores y por otra parte un 14% manifiestan que esto solo sucede a veces mientras un 4% opina que nunca. Esto constituye un aspecto positivo en la formación de los estudiantes debido a que desde la dirección se promueve la aplicación de valores.

Por otra parte el 78% opina que siempre se recurre al trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje y por otra parte un 22% manifiesta que solo se trabaja en equipo a veces. Esto pone en evidencia que la

mayor parte de las decisiones sobre cambios de metodologías están centrados en la dirección.

En cuanto al liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 74% opina que siempre los directivos mantienen el liderazgo y por otro lado el 22% dice que a veces y el 4% que nunca. Evidenciando una necesidad de preparación de la parte directiva en el área administrativa financiera.

El 65% opina que los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representante, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo entretanto un 35% opina que a veces.

Se evidencia además que un 61% admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas mientras que un 30% solo lo hace a veces y un 9% no lo ha hecho nunca. Deduciendo entonces que el modelo de liderazgo empleado en la institución no es ampliamente aceptado por los docentes.

Sobre si 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 el 56,5% opina que siempre y el 43,5% opina que a veces; por lo tanto se evidencian falencias en cuanto a innovación.

El 55% siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por la dirección pero el 45% manifiesta que solo a veces; lo que permite deducir un cierto nivel de resistencia hacia la labor del líder actual.

Por otra parte, el 39,1% manifiesta que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, entretanto un 60,9% opina que únicamente lo hace a veces; poniendo de manifiesto que en la institución no siempre hay lugar o los docentes no se sienten en libertad para cuestionar órdenes.

En otro tema, el 10% manifiesta que siempre se ha sentido poco integrado en la institución, mientras que un 17% opina que a veces y un 73% que nunca. Con lo cual se

puede derivar que en general el nivel de integración del personal en la institución educativa es bueno.

En lo que respecta a resistencia por parte de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 9% opina que los padres siempre han tenido resistencia ante un nuevo método, mientras que 65% opina que esto sucede solamente a veces y 26% opina que esto no se da nunca; lo que quiere decir que en general los padres son flexibles a los cambios de metodologías en la enseñanza de sus hijos.

El 9% manifiesta que siempre ha tenido desacuerdos continuos con la directora, mientras que un 17% opina que solamente a veces y un 74% que nunca los ha tenido; lo cual indica que la relación de la directora con los docentes es buena y se desarrolla en un ambiente de tranquilidad y respeto.

Finalmente, el 22% opina que a veces existe resistencia por parte de los compañeros o la directora cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, entretanto, un 78% opina que nunca hay tal resistencia. Esto advierte entonces que en algunas ocasiones hay un cierto nivel de resistencia ante nuevos métodos de parte de la directora y de los docentes. .

## De la encuesta a estudiantes

Tabla No. 21

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%
El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55%	8	40%	0	0%	1	5%
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	13	65%	6	30%	1	5%	0	0%
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65%	5	25%	1	5%	1	5%
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	70%	6	30%	0	0%	0	0%
En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0%	0	0%	10	50%	10	50%
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	12	60%	7	35%	1	5%	0	0%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	16	80%	4	20%	0	0%	0	0%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	80%	3	15%	1	5%	0	0%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	55%	6	30%	3	15%	0	0%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70%	3	15%	2	10%	1	5%
El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	6	30%	10	50%	2	10%	2	10%
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente.	16	80%	2	10%	0	0%	2	10%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	75%	4	20%	0	0%	1	5%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75%	4	20%	1	5%	0	0%

**Fuente:** Encuestas a estudiantes de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio



Según lo expresan los datos de la Tabla No. 21 el 80% de los estudiantes está completamente de acuerdo en que en la institución el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y por otro lado un 20% expresa que está de acuerdo; evidenciando los estudiantes piensan que en los procesos de aprendizaje de la escuela si se emplean actividades innovadores por parte de los docentes.

Así mismo, el 80% está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes mientras que un 15% está de acuerdo y un 5% está en desacuerdo. Se reitera entonces lo precisado anteriormente: los estudiantes opinan que los métodos de enseñanza son innovadores pero sin embargo, una pequeña proporción opina que no hay mucha participación ni interacción con los docentes.

Además, el 80% expresa que está completamente de acuerdo en que en las clases se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación docente; un 10% pronuncia que está de acuerdo pero en el mismo porcentaje opinan que están completamente en desacuerdo; demostrando que aunque en general los docentes promueven el trabajo en equipo en las aulas aún existen profesores que no lo emplean en los procesos de enseñanza.

En un 75% los estudiantes expresan estar completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, entretanto un 20% está de acuerdo y un 5% está completamente en desacuerdo; poniendo de manifiesto que los docentes tienen un alto nivel de compromiso con la gestión y liderazgo de la directora.

En lo referente a ética y valores el 75% dice estar completamente de acuerdo en que éstos se enseñan con el ejemplo, mientras un 20% está de acuerdo y un 5% está en desacuerdo. Con esto se concluye que la mayor parte de los estudiantes considera que los valores se enseñan con el ejemplo evidenciando la importancia de que tanto los docentes como la directora brinden buen ejemplo a los estudiantes.

El 70% dice estar completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, mientras un 30% está de acuerdo. Esto pone en evidencia la necesidad de promover en los alumnos habilidades creativas e innovadoras de manera que no sea el profesor el centro de la clase sino que sea el alumno el que tome un papel más protagónico.

En cuanto a la oportunidad para que los alumnos expresen su opinión en clases, el 70% dice estar completamente de acuerdo en que si hay esta oportunidad, el 15% está de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 5% está completamente en desacuerdo; concluyendo en que en general se da la apertura en clases para que los alumnos puedan expresarse.

El 65% de los encuestados opina estar completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 35% está de acuerdo y el 5% está en desacuerdo. Desde el punto de vista de los estudiantes se evidencia entonces nuevamente un estilo de liderazgo de tipo autocrático de parte de las autoridades de la institución.

Así mismo el 65% expresa estar completamente de acuerdo en que el tipo de liderazgo que se observa cotidianamente en el ambiente escolar es el liderazgo conductual, es decir, el orientado a la realización de tareas. Afirmando que en la institución las personas están más dirigidas a los resultados que a las relaciones interpersonales.

El 60% está completamente de acuerdo en que en la institución los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario, entretanto un 35% está de acuerdo y un 5% está en desacuerdo; poniendo de manifiesto que para los docentes es importante sembrar diferentes valores y virtudes como forma de motivación de los estudiantes.

El 55% opina estar completamente de acuerdo en que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 40% está de acuerdo y el 5% está completamente en desacuerdo. Con estos datos se concluye que únicamente un poco más de la mitad está en total acuerdo en que existe apertura desde la parte directiva para opiniones de las demás personas.

De igual forma el 55% de los estudiantes expresa estar completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 30% está de acuerdo y el 15% está en desacuerdo; deduciendo la necesidad de un mayor involucramiento de los docentes en los asuntos que afectan el desempeño del estudiante en la unidad educativa.

El 30% expresa estar completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué se hace en la clase, entre tanto un 50% está de acuerdo, un 10% en desacuerdo y en el mismo porcentaje completamente en desacuerdo. Esto demuestra que, como ya se demostró antes, es el profesor quien tiene el papel protagónico en la clase y por lo tanto es quien decide qué se hace y qué no.

Por último, el 50% está en desacuerdo en que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo y en el mismo porcentaje los estudiantes están completamente en desacuerdo; reflejándose que los docentes no consideran a los estudiantes como individuos iguales que realizan mecánicamente las actividades, lo cual es positivo para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## De los padres de familia

Tabla No. 22

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	8	53%	7	47%	0	0%	0	0%
2	Los directivos nos informan los progresos y dificultades de nuestros hijos.	11	73%	3	20%	1	7%	0	0%
3	Además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores.	12	80%	2	13%	1	7%	0	0%
4	Hay un alto nivel de participación y apoyo de las familias en las actividades escolares.	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%
5	Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos de la institución.	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%
6	Recibimos orientación sobre cómo deben estudiar nuestros hijos y sobre su futura vida profesional.	10	67%	3	20%	2	13%	0	0%
7	Estamos informados sobre los proyectos institucionales del centro educativo.	6	40%	5	33%	2	13%	2	13%
8	Los alumnos han obtenido buenos resultados al finalizar el año lectivo.	6	40%	6	40%	3	20%	0	0%
9	Lo que han aprendido nuestros hijos les será útil en el futuro.	8	53%	7	47%	0	0%	0	0%
10	El personal docente ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo.	9	60%	4	27%	2	13%	0	0%
11	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%
12	Los docentes enseñan la ética y los valores con el ejemplo.	11	73%	3	20%	1	7%	0	0%

**Fuente:** Encuestas a padres de familia de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

De acuerdo a la Tabla No. 22 el 87% de los padres de familia expresa estar completamente de acuerdo en que las enseñanzas recibidas por sus hijos responden a lo que esperaban de la institución, entretanto un 13% dice estar de acuerdo; lo que refleja un alto nivel de satisfacción de los padres de familia con la educación proporcionada a los estudiantes.

El 80% dice estar completamente de acuerdo en que además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores, mientras un 13% dice estar de acuerdo y un 7% en desacuerdo; evidenciándose la importancia que tiene para los padres que la educación de sus hijos esté orientada por valores.

De igual forma el 80% opina estar completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y un 20% está de acuerdo en este tema. Con estos datos podemos observar que los padres perciben que hay un alto grado de compromiso hacia la gestión y liderazgo de la dirección.

En cuanto a progresos y dificultades de los estudiantes, el 73% expresa estar completamente de acuerdo en que los directivos los mantienen informados al respecto, el 20% está de acuerdo y el 7% en desacuerdo con esta afirmación; evidenciándose que los directivos se preocupan porque los padres se mantengan constantemente informados sobre el desempeño de sus hijos.

El 73% dice estar completamente de acuerdo en que en la institución los docentes enseñan la ética y los valores con el ejemplo en tanto un 20% está de acuerdo y un 7% está en desacuerdo; lo que manifiesta que los padres tienen una buena imagen sobre los docentes que imparten las enseñanzas a los estudiantes de la institución.

El 67% está completamente de acuerdo en que recibe orientación sobre cómo deben estudiar sus hijos y sobre su futura vida profesional, el 20% está de acuerdo y el 13% está en desacuerdo. Esto permite afirmar que los miembros directivos y docentes de la institución consideran importante guiar a los padres sobre la educación de sus hijos y sus expectativas futuras.

Sobre el tema de asistencia del personal, el 60% de los padres está completamente de acuerdo en que ésta ha sido regular, en tanto el 23% está de acuerdo y el 13% está en

desacuerdo; lo que quiere decir que según la observación de los padres de familia en general la asistencia es regular por parte del personal que trabaja diariamente en la institución educativa.

El 53% dicen estar completamente de acuerdo en que la directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y por otro lado el 47% dice estar de acuerdo. Esto refleja que para la directora la opinión de los padres de familia como parte de la comunidad educativa es importante debido a que de ellos se pueden obtener valiosos aportes para el mejoramiento de la institución y el beneficio de los estudiantes.

Así mismo el 53% de los padres está completamente de acuerdo en que hay un alto nivel de participación y apoyo de las familias en las actividades escolares, mientras el 33% está de acuerdo y el 13% en desacuerdo; evidenciándose un alto interés e involucramiento de los padres en las actividades que se llevan a cabo en la institución.

De igual forma el 53% opina estar completamente de acuerdo en que lo que han aprendido sus hijos en la institución les será útil en el futuro y el 47% está de acuerdo con esta afirmación; evidenciándose un alto grado de utilidad de los conocimientos adquiridos en las aulas del plantel para su empleo en actividades futuras de los estudiantes.

En lo concerniente a proyectos institucionales, el 40% afirma estar completamente de acuerdo en que son informados sobre éstos, mientras el 33% dice estar de acuerdo, el 13% dice estar en desacuerdo con esta afirmación y de igual manera estar completamente en desacuerdo. Aquello demuestra que los proyectos institucionales no son difundidos para los padres de familia de la institución.

Finalmente, el 40% de los padres está completamente de acuerdo y de la misma forma de acuerdo en que los alumnos han obtenido buenos resultados al finalizar el año lectivo, en tanto por otra parte el 20% expresa estar en desacuerdo; reflejando que existe una satisfacción mayoritaria por parte de los padres sobre los resultados de la educación de sus hijos al fin del año lectivo.

## De la entrevista a la directora

### Matriz No. 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de mensajes</li> <li>• Mensaje claro</li> <li>• Información es de una sola vía</li> </ul>	100%	0	0%
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de convivencia</li> <li>• Ley de Educación</li> <li>• Actas</li> <li>• Acuerdos Consensos PEI</li> </ul>		Manual de organización.	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediación</li> </ul>	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicativo, concreto, práctico, positivo humildad</li> </ul>	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático</li> </ul>	100%	0	0%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Solidaridad,</li> <li>• Equidad</li> </ul>	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad, amor transparencia, verdad, solidaridad</li> </ul>	100%	0	0%
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chisme</li> </ul>	100%	0	0%

**Fuente:** Entrevista a directora de la Escuela

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

Los resultados reflejados en la Matriz No. 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de la directora sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes. En la tabla de procesamiento y distribución de frecuencias de las respuestas de la entrevista a la parte directiva, se observa que la mayor parte de contestaciones dadas por la directora son positivas.

En lo que respecta a comunicación la directora sostiene que este proceso se refiere al intercambio de información entre directora-personal docente, directora-estudiantes, directora-padres de familia, directora-autoridades educativas, directora-comunidad y viceversa; así como el intercambio de información entre los diferentes actores de la educación; procurando siempre que los mensajes lleguen de forma eficaz para que se cumpla el objetivo de la comunicación. La directora responde además que la información no es lo mismo que la comunicación, sino que la información es lo que se intercambia entre el emisor y el receptor en el proceso de comunicación.

Sobre si el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo la directora contestó que no existe formalmente un manual que aclare quien realiza las tareas de liderazgo, sino que éstas son asumidas por la parte directiva, pero que sin embargo se busca que las decisiones en la mayor parte de ocasiones sean tomadas en consenso.

En lo relacionado a cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado la directora indica que trataría de indagar en el conflicto, no para hallar culpables sino para encontrar las causas y poder plantear soluciones siempre en un clima de paz y respeto, además destacó que el nivel de conflictos en la institución es bajo debido a que se busca prevenir los conflictos en vez de repararlos.

La directora piensa que las características que un líder educativo debe poseer son en primer lugar la honestidad, el amor por su trabajo, el respeto, la disposición al servicio, la solidaridad y el conocimiento de su trabajo, la actualización constante, la comprensión, seguridad en sí mismo, empatía con los demás y sobre todo una buena formación ética.



Sobre cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado se puede evidenciar que existe el liderazgo participativo en donde todos los actores educativos tienen una voz y una participación activa en los procesos que se llevan a cabo en la institución, en donde los líderes motivan a salir adelante a todos los miembros de la unidad educativa.

Los valores institucionales que la unidad educativa busca desarrollar en el centro educativo son el respeto, la honestidad, la equidad y la no discriminación para el correcto desarrollo de las actividades de la institución, orientadas hacia la consecución de la misión y la visión de la institución enfocadas claramente en brindar una formación integral a los estudiantes con una orientación en valores éticos.

### Matriz No. 3

#### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Problema 1</b></li> </ul> Los instrumentos de gestión educativa fomentan una autoridad y liderazgo formal de tipo autocrático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La institución fue concebida orgánicamente como una estructura vertical en donde la dirección da las órdenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente desmotivado.</li> <li>Escasa posibilidad de realizar aportes por parte del personal docente y los estudiantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación en lo referente a liderazgo y valores en la dirección y los docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los instrumentos de gestión fortalecen un tipo de liderazgo autocrático y dependiente de la autoridad formal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Problema 2</b></li> </ul> Falta de compromiso de la comunidad educativa para la implementación, seguimiento y control del	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a los cambios metodológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes pasivos, memoristas, poco motivados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación en innovaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe la aplicación de métodos innovadores para</li> </ul>

código de ética.	tecnológicas y pedagógicas	la enseñanza aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Problema 3</b></li> </ul> <p>No existe un buen nivel de comunicación entre estudiantes, docentes y padres de familia en el conocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de liderazgo para tomar decisiones colegiadas y de acuerdo al interés de los estudiantes</li> <li>Los docentes en su mayoría no inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del contexto educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes con Deficiencias en la investigación y creatividad.</li> <li>Los estudiantes no se sienten motivados en las clases y su participación es limitada. Apatía y desinterés. Hilaridad pedagógica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los docentes continúan con el modelo tradicionalista de una educación limitada a su aula sin considerar lo que pasa en el exterior no realizan una interacción y a cercamiento a las situaciones problemáticas de los padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del contexto educativo sobre todo de la situación familiar de sus estudiantes y toma decisiones al azar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Problema 4</b></li> </ul> <p>Falta de evaluación y actualización permanente de la misión y visión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No incorporación de las personas para determinar cuales van a ser los cambios que se establecerán en mejora de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de habilidades para analizar contingencias futuras.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de fijación de estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aversos a la modificación de la misión, objetivos, así como falta de evaluación</li> </ul>

		de capacidades de los miembros de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema 5</b></li> </ul> <p>Falta un manual de funciones que aclare el rol y las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprovechamiento de recursos por funciones no especificadas para docentes y directivos de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se existen controles actuales eficaces.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa rígida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala determinación de funciones de los miembros de la institución educativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema 6</b></li> </ul> <p>Bajo rendimiento escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente liderazgo del personal docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se llega a comunicar y a conquistar el interés de los padres de familia por la institución en donde sus hijos se preparan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades no están enfocadas a las necesidades y expectativas de sus estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas empíricas e improvisadas de la educación, no se practica una investigación sistemática.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases magistrales e inentendibles solo el maestro habla los demás se limitan a escuchar y copiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las clases que se imparten se tornan rutinarias, no hay construcción del conocimiento, excesiva memorización.</li> <li>• No existe participación de los estudiantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de liderazgo de los maestros se refleja en la resistencia para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases tradicionales</li> <li>• Poca participación activa y motivacional en la puesta</li> </ul>

	desarrollar nuevos procesos de enseñanza aprendizaje	en práctica de los valores (ejes transversales.)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un liderazgo limitado a la hora de emprender procesos e innovaciones para el aprendizaje Significativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice elevado de estudiantes que tienen problemas para mejorar el rendimiento escolar en procesos de habilidades para la comprensión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema 7</b></li> </ul> <p>Clima organizacional desfavorable y falta la integración de equipos de trabajo para lograr el buen vivir entre la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control administrativo de la institución, está dado por patrones tradicionales, línea vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se llega a comunicar y a conquistar el interés de los padres de familia por la institución en donde sus hijos se preparan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de la institución, carece de preparación académica en Materia de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de aplicación de principios organizacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema 8</b></li> </ul> <p>Los documentos curriculares de la institución no se encuentran debidamente estructurados y por ende no hay una correcta activación de los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la dirección y el personal acerca de la elaboración de documentos de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de gestión educativa mal elaborados</li> </ul>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaboración:** Rosario Salamea Rubio

## 4. DISCUSIÓN

Una gestión de calidad significa conseguir los objetivos que uno se propone facilitando los medios necesarios para ello, por lo tanto la gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa tienen que ver con el esfuerzo humano y este resulta vital para el funcionamiento de una institución educativa. El esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar solos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar la Institución para que funcione como una organización sensible e inteligente, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos, buscando el pleno desarrollo de la personalidad, la formación en el respeto a los derechos y libertades fundamentales y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia.

Los equipos directivos de la Unidad Educativa son actores claves de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de la adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo así como de conocimientos científicos, técnicos, humanísticos.

El presente trabajo, dirigido a analizar la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa se fundamentó básicamente en la aplicación de métodos de investigación tales como: la observación directa de los instrumentos de gestión educativa, entrevistas a la directora y encuestas a estudiantes, padres de familia, docentes.

La presente discusión hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia de la Unidad Educativa “Ezequiel Crespo Ambrosi”; además, la revisión bibliográfica que hace alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas de la autora de este trabajo investigativo.

El análisis de los instrumentos de gestión educativa así como la aplicación de entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la

Unidad Educativa destacan algunos aspectos relevantes que se analiza en el siguiente texto.

### **De la directora**

Los directivos de hoy están llamados a ser personas altamente efectivas guiadas por valores, que consigan resultados y aprovechen al máximo los recursos; profesionales de excelencia, pero principalmente líderes que tengan la capacidad de motivar y dirigir a sus grupos. Este perfil adquiere especial relevancia en el campo de la educación, en donde el director debe inspirar en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la organización de los equipos de trabajo lo realiza la Directora mediante la planificación de tareas en reunión general cada trimestre o caso contrario se hace de forma individual, por lo que es fundamental el mejoramiento del nivel de comunicación a fin de lograr un mayor empoderamiento y sobre todo empatía para lograr fortalecer las prácticas de trabajo en equipo.

El aspecto básico que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución educativa, dejando de lado todos los procesos, el tiempo y valor que las personas, es decir, en este aspecto la directora tiene un estilo de liderazgo orientado hacia las tareas más que a los sujetos que conforman la institución.

En cuanto a la formulación de tareas se conoce que se encuentra descrita en el Reglamento Interno de la Institución lo cual está en concordancia con lo expresado en el Reglamento General de la Ley de Educación.

En la toma de decisiones se considera que éstas son tomadas en un clima de respeto y consenso, permitiéndose la participación de todos los colaboradores para tomar decisiones consensuadas, lo cual fomenta un liderazgo participativo y democrático en la institución en donde los aportes de todos los miembros son considerados para la toma de decisiones. Además desde el punto de vista de la directora se brinda la oportunidad

a todos quienes forman parte de la institución para demostrar su capacidad de solucionar conflictos fomentando el tipo de liderazgo participativo.

Se concluye además que la administración y liderazgo de la escuela promueven la excelencia académica, el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Se evidencia por lo tanto que desde el punto de vista de los directivos existe una fortaleza de la institución para ofrecer un servicio de calidad a la colectividad.

En lo que respecta a liderazgo, estas habilidades se adquieren a partir de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y también a partir de la experiencia. Un líder puede por lo tanto tener la habilidad innata de dirigir a grupos humanos, sin embargo, éste puede potencializarse a través de la práctica y la experiencia reflexiva.

Se considera que los organismos que integran la institución siempre son la Dirección, Consejo Escolar y el Consejo Académico, y la Coordinación Técnica, lo cual concuerda el Reglamento General de la Ley de Educación que dicta que los organismos que integran un establecimiento educativo son Dirección, Junta General de Profesores, Consejo Técnico, Comisiones Especiales y Personal de Servicio.

Se determinó además que las actividades del Equipo Educativo, Didáctico y Junta de Profesores consisten en coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, que a veces es el de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, estando en concordancia con lo expresado en el Reglamento General de la Ley de Educación.

Se dice además que las áreas académicas de la Institución Educativa se encargan de una forma prioritaria de los siguientes aspectos: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de

aprendizaje y elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Se considera que considera que 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. Entendiéndose con esta acción el ágil desenvolvimiento de la institución indiferentemente del inconveniente presentado dentro de su entorno.

Finalmente, expresa como material de planificación educativa el plan estratégico, el plan operativo anual y los proyectos de capacitación; y debido a que la institución dispone de un plan estratégico, de un plan operativo anual y de proyectos de capacitación a directivos y docentes esto constituye una fortaleza institucional que fomenta el liderazgo debido a que estos planes contribuyen al logro de los objetivos dirigidos por la persona que lidera la institución.

Dentro del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizado, la primera determinación a la que se ha llegado es que la institución investigada se ha preocupado por ir fundamentando formalmente los instrumentos de gestión educativa mediante la elaboración de la documentación exigida por las autoridades educativas, sin embargo, estos han sido elaborados por la directora en la mayor parte y en otras con el apoyo del personal docente, por lo que se ha podido detectar una latente necesidad de preparación tanto de la parte directiva como de los docentes en la elaboración de instrumentos de gestión educativa.

Adicionalmente se pudo evidenciar que la revisión y actualización de estos documentos no es regular ni periódica pues la institución carece de un control de la documentación, lo cual puede llegar a incidir en confusiones en el uso y aplicación de estas herramientas; en la realización de sus actividades, en la marcha normal de la gestión de la institución y consecuentemente en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Otro de los aspectos fundamentales dentro de este estudio demuestra que la institución cuenta con un equipo de colaboradores responsables de la coordinación de



las diferentes áreas, sin embargo, se evidencia que en el establecimiento la persona en la cual recae el liderazgo es la directora quien asume totalmente ciertas responsabilidades. En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades y tomas de decisiones sino que se debe dar la autonomía suficiente al personal para la realización de sus actividades y priorizar las suyas propias de manera que el trabajo de dirección no resulte agobiante.

Resumiendo, el liderazgo de la directora está bastante orientado a la tarea más que al apoyo socio emocional con las personas, sin embargo, es necesario lograr un equilibrio entre estas dos dimensiones en donde ninguna direccionalidad priorice la una sobre la otra sino que se busquen conseguir resultados pero sin descuidar las relaciones con las personas y su motivación, lo que implica tener una actitud empática con relación a los actores institucionales lo que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

### **De los docentes**

El ejercer un buen liderazgo en la docencia es esencial para transformar para innovar la educación, sin embargo, muchos desconocen que se puede desarrollar esa capacidad pero que en primer lugar debe ser desarrollada en los docentes y después en los alumnos de manera que se desarrollen de forma integral y con valores, de allí la importancia del presente análisis.

Los docentes manifiestan que en el proceso de enseñanza aprendizaje siempre los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante lo cual es positivo debido a que en la institución se fomenta la formación no solamente académica sino también la formación integral orientada por valores con lo cual se forman ciudadanos de bien que darán un aporte positivo a la sociedad. Además de ser fundamentales en el proceso de enseñanza los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

En lo que respecta a liderazgo, los docentes consideran que en el área académica la directora mantiene liderazgo mientras que en el área administrativa financiera aunque en menor proporción se da la misma situación.

Una proporción considerablemente baja admira siempre el liderazgo y gestión de las autoridades educativas por lo que se pudo deducir que el modelo de liderazgo empleado en la institución no es ampliamente aceptado por los docentes y por lo tanto se sienten altamente comprometidos con las decisiones tomadas por la dirección y probablemente por esta misma razón solamente un bajo porcentaje considera que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Podemos evidenciar entonces que la autoridad institucional no tiene un alto nivel de aceptación debido al mismo hecho de que su enfoque está dirigido principalmente al trabajo y no a construir buenas relaciones con las personas que conforman la institución, evidenciándose nuevamente un estilo de liderazgo autocrático. Se advierte además en algunas ocasiones hay un cierto nivel de resistencia ante nuevos métodos de parte de la directora y de los docentes.

Sobre si 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 únicamente un cerca de la mitad opina que siempre por lo tanto se evidencian falencias en cuanto a innovación.

En lo correspondiente a toma de decisiones con respecto al cambio de metodologías de enseñanza se evidencia que la mayor parte de las decisiones sobre cambios de metodologías están centradas en la dirección.

Más de la mitad opina que los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representante, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

Por otra parte se aprecia que la directora promueve en los padres, representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante lo cual contribuye a la motivación del alumnado y a que puedan aprovechar al máximo las enseñanzas recibidas.

En el tema de actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales se pone de manifiesto que a la dirección le interesa compartir momentos de esparcimiento con la comunidad educativa y promover la integración; además, según la opinión de los docentes en general el nivel de integración del personal en la institución educativa es bueno, además, se indica que la relación de la directora con los docentes es buena y se desarrolla en un ambiente de tranquilidad y respeto.

En lo que respecta a resistencia por parte de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza en general los padres son flexibles a los cambios de metodologías en la enseñanza de sus hijos lo cual es un punto a favor de la institución que puede buscar alternativas adecuadas para la enseñanza de los alumnos sin presiones externas.

Otro aspecto importante a resaltar es la oportunidad que brinda la institución a los docentes y directivos de capacitarse tanto en el ámbito pedagógico como en el de liderazgo y valores, lo cual se evidencia en la aseveración realizada por la directora en la cual afirma que la institución se preocupa de promover la capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión para los docentes y en el hecho de que dentro del material de planificación educativa del centro se contemplan proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

La Unidad cuenta con un Plan Operativo Anual POA, en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo, sus directivos han emprendido las gestiones pertinentes para definir una planificación destinada a la actualización del Plan Estratégico el Código de convivencia, el PEI y la capacitación de los profesores y directivo sobre todo en los relacionado a la nueva planificación didáctica cumpliendo con la nuevas exigencias dadas desde el Ministerio de Educación.

### **De los estudiantes**

Los estudiantes son los actores fundamentales e indispensables en el proceso de enseñanza aprendizaje, por eso es muy importante considerar que las condiciones de vida son nuevas y dinámicas, en consecuencia se debe educar para la adaptación y el cambio , enfatizando en el aprender a aprehender, la creatividad y la autonomía, y los diseños curriculares basados en competencias.

La institución cuenta con una misión y una visión que contemplan explícitamente brindar a los estudiantes una formación basada en valores y liderazgo, sin embargo, no todos los miembros de la comunidad educativa conocen esta filosofía institucional y muchos pese a conocerla no orientan sus actividades hacia la consecución de la misma. De la investigación efectuada se resalta la siguiente información:

Se evidencia que los estudiantes piensan que en los procesos de aprendizaje de la escuela sí se emplean actividades innovadoras por parte de los docentes, pero sin embargo una proporción considera que no hay mucha participación ni interacción con los docentes y aunque en general los docentes promueven el trabajo en equipo en las aulas aún existen profesores que no lo emplean en los procesos de enseñanza y en general se da la apertura en clases para que los alumnos puedan expresarse.

Se deben promover entonces en los alumnos habilidades creativas e innovadoras de manera que no sea el profesor el centro de la clase sino que sea el alumno el que tome un papel más protagónico.

Desde la perspectiva de los alumnos, los docentes tienen un alto nivel de compromiso con la gestión y liderazgo de la directora y además consideran que los valores se enseñan con el ejemplo evidenciando la importancia de que tanto los docentes como la directora brinden buen ejemplo a los estudiantes.

Los alumnos piensan que el tipo de liderazgo que se observa cotidianamente en el ambiente escolar es el liderazgo conductual, es decir, el orientado a la realización de tareas. Afirmando que en la institución las personas están más dirigidas a los resultados que a las relaciones interpersonales y se puede deducir también que los estudiantes perciben un liderazgo de tipo autocrático lo cual se confirma ya que únicamente un poco más de la mitad está en total acuerdo en que existe apertura desde la parte directiva para opiniones de las demás personas obstaculizando un liderazgo democrático y a que además es el profesor quien tiene el papel protagónico en la clase y por lo tanto es quien decide qué se hace y qué no. Existe entonces la necesidad de un mayor involucramiento de los docentes en los asuntos que afectan el desempeño del estudiante en la unidad educativa.

Un aspecto positivo a rescatar es que los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario poniendo de manifiesto la importancia sembrar diferentes valores y virtudes como forma de motivación de los estudiantes y también que los docentes no esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma; reflejándose que los docentes no consideran a los estudiantes como individuos iguales que realizan mecánicamente las actividades, lo cual es positivo para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **De los padres de familia**

Los padres de familia son tan importantes como sus hijos en el ámbito educativo, en tal razón, los directivos y docentes, deben interactuar y sobre todo mantener un excelente nivel de comunicación naturalmente respetando el rol de cada uno.

Los padres de familia expresan estar completamente de acuerdo en que las enseñanzas recibidas por sus hijos responden a lo que esperaban de la institución lo que refleja un alto nivel de satisfacción de los padres de familia con la educación proporcionada a los estudiantes, además porque han recibido información sobre los progresos y dificultades de sus hijos y debido también a que han recibido orientación sobre cómo deben estudiar sus hijos y sobre su futura vida profesional y a que los conocimientos adquiridos en las aulas del plantel les serán útiles a los estudiantes para su empleo en actividades futuras.

Los padres mencionan además que el centro educativo se ha preocupado además de la enseñanza habitual en fomentar la formación en valores y que éstos se enseñan en la institución con el ejemplo de directivos y profesores y además perciben que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

En cuanto a la asistencia en general los padres afirman que la asistencia es regular por parte del personal que trabaja diariamente en la institución educativa lo cual deja entrever el nivel de responsabilidad de los mismos y el ejemplo de responsabilidad dan a los estudiantes.

Según lo consideran los padres de familia para la directora la opinión de los padres de familia como parte de la comunidad educativa es importante debido a que de ellos se

pueden obtener valiosos aportes para el mejoramiento de la institución y el beneficio de los estudiantes y existe una reciprocidad ya que hay un alto nivel de participación y apoyo de las familias en las actividades escolares. Un aspecto negativo es que los proyectos institucionales no son difundidos para los padres de familia de la institución.

En otros aspectos, al ser una institución perteneciente al sector público, está financiada por el Gobierno Nacional y es administrada y regulada por el Ministerio de Educación y Cultura por lo que se garantiza una educación de calidad debido a que en el contexto educativo actual se busca fomentar una formación integral mediante métodos innovadores, evaluaciones educativas constantes y se ha dado una mayor asignación de recursos a este sector

Uno de los agentes externos que puede llegar a afectar tanto al rendimiento de los estudiantes así como al funcionamiento de la institución es el hecho de que en algunos hogares de los estudiantes existen problemas sociales y económicos, lo cual puede influir negativamente en la educación y en la enseñanza de valores a los alumnos. En la matriz de problemáticas se pudo analizar que en la mayor parte de la población de padres de familia el nivel de educación de los mismos es básico por lo cual se producen eventualmente resistencias por parte de los representantes de los estudiantes al emplear nuevos métodos de enseñanza. Adicional a aquello, y debido quizá a la localización del establecimiento existe en el entorno una percepción generalizada de que en la institución hay problemas de convivencia y existen conflictos disciplinarios.

A pesar de que los padres tratan de participar a través del comité central en las actividades de la institución, la investigación demuestra por otra parte que los padres de familia sienten que existe una escasa comunicación de parte de los directivos hacia ellos; con lo cual queda confirmado nuevamente que en el establecimiento no existe un liderazgo participativo.

De todo lo analizado a lo largo de la discusión de resultados, podemos darnos cuenta en lo que se refiere a liderazgo educacional en la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi que todas las actividades de gestión y la elaboración de los instrumentos están concentradas en la directora de la institución. Esta persona tiene influencia y adhesión de los otros miembros de la comunidad educativa en parte por su desempeño y

comportamiento, pero esta influencia se debe también a la autoridad que la reviste por el puesto que ostenta.

Si es que consideramos el liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros; nos podemos dar cuenta que el nivel de liderazgo es muy bajo ya que todas las responsabilidades se encuentran concentradas en la directora; además, como se expresó antes por parte de los padres existe la percepción de que el personal docente no tiene el suficiente liderazgo requerido para contribuir a la gestión.

Lo que incuestionablemente define y distingue al líder es su capacidad de influir en los demás, esa capacidad de persuasión que hace que el líder inspire respeto y admiración y que aliente, enseñe, escuche y facilite la ejecución de los planes y la consecución de los objetivos planteados. Sin lugar a dudas en una institución educativa el líder es aquel que influye positivamente en las demás personas para llevar adelante las actividades de la institución.

En cuanto a los tipos de liderazgo, según lo analizado se puede concluir que aunque se ha mejorado mucho por la parte directiva, el modelo de liderazgo basado en la relación líder-seguidor que predomina mayormente es el liderazgo transaccional porque existe una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo; en este caso, los alumnos, padres de familia y docentes siguen a la parte directiva y esperan evitarse inconvenientes.

Desde el punto de vista de los tipos de liderazgo de acuerdo al comportamiento del líder se puede concluir que el tipo de liderazgo predominante es el autocrático debido a que el líder educativo asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y pueden provocar desviaciones de los objetivos propuestos. Este tipo de líder procura un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

En cuanto a los docentes, en ocasiones el profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla.

Sin embargo, también existe un liderazgo participativo en el que algunos maestros son hábiles conductores de sus estudiantes y no hacen sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. También, aunque en menor proporción existen docentes que deja que los alumnos realicen las tareas como lo consideren mejor, casi no hay directrices para el trabajo, su falta de manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones.

En lo correspondiente a los aspectos de las características de liderazgo se puede concluir que la parte directiva posee gran parte de ellos, como energía para realizar sus actividades, inteligencia, capacidad, perseverancia, adaptabilidad, entusiasmo, seguridad en sí misma y firmes bases éticas, sin embargo, se puede mejorar mucho en aspectos como iniciativa para mejorar la gestión y el liderazgo, y confianza en el trabajo en equipo y el apoyo de toda la comunidad educativa.

Dado lo anterior es importante que la dirección de la institución considere la diferencia entre dirigir y liderar y busque un equilibrio entre los dos aspectos procurando trabajar con un cuerpo colegiado, transmitiendo energía positiva a todos los miembros de la institución, demostrando su carisma y entusiasmo, aceptando el cambio y asumiéndolo como un reto para mejorar.

Por último, la escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. Un aspecto positivo que se debe destacar es que en la institución se promueve en toda la comunidad educativa la vivencia de valores éticos, lo cual se puede evidenciar en la misión y visión institucional, en las percepciones de los miembros de la comunidad educativa y en la convivencia misma dentro de la institución.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se particularizan, son el resultado de un trabajo investigativo objetivo, que se ha fundamentado en actividades como: el análisis de los documentos curriculares de la institución, la revisión bibliográfica, la observación científica, la aplicación de encuestas, el desarrollo de entrevistas y el aporte crítico del investigador en base a un acercamiento e interacción constante con los directivos y la comunidad educativa. De acuerdo a esta realidad se llega a las siguientes conclusiones:

- Se analizó la capacidad de gestión en la administración de la Unidad Educativa y se determinó que existe una gestión adecuada desde el punto de vista de la misma dirección, de los docentes y los padres de familia; sin embargo, los instrumentos útiles para esta práctica no son elaborados con la participación de toda la comunidad educativa sino que la responsabilidad de su elaboración y consecuentemente de su cumplimiento recae principalmente en la dirección.
- Se observó también la gestión directiva en lo concerniente a liderazgo y valores y se concluyó que en la Institución se practican valores fundamentales y estos constituyen un eje fundamental en la formación de los estudiantes; pero en el tema de liderazgo, especialmente en la relación docentes-director, existen aspectos en los que se tiene que mejorar debido a que los directivos son percibidos como líderes no participativos y el personal docente no tiene la motivación necesaria para aportar con sus capacidades a la Unidad Educativa.
- Se determinó mediante el diagnóstico de la estructura organizacional que en la Institución existe una estructura vertical en la cual el liderazgo y la toma de decisiones está principalmente concentrado en la parte directiva.

- Se conoció mediante la aplicación de cuestionarios de encuesta, que según la propia directora, la Institución está concentrada en organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia dando menor importancia a la formación de líderes y la difusión y aplicación de valores éticos.
- Se reveló de la aplicación de encuestas que gran parte de los docentes no siempre cuestionan las órdenes existentes y además no admiran el liderazgo de las autoridades ni se sienten comprometidos con su gestión constantemente.
- Se recogió, procesó y se presentó información valiosa sobre liderazgo, gestión y valores en la Institución Educativa, determinándose que fundamentalmente la capacitación del personal docente constituye un aspecto importante de la institución para cumplir con su misión de brindar una formación integral; sin embargo, ésta se centra básicamente en el campo técnico y pedagógico dejando de lado la promoción de valores éticos y la formación de líderes educativos.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

De las conclusiones anotadas, surgen las siguientes recomendaciones que contribuirán a mejorar la gestión del liderazgo y los valores en la Institución:

- Promover la formación continua y la actualización periódica en materia administrativa al componente directivo de la institución para mejorar la gestión y los resultados obtenidos por la misma haciendo partícipes de esta actividad a los miembros de la comunidad educativa.
- Fomentar en la institución un liderazgo participativo que incluya los aportes de todos los miembros del Establecimiento Educativo, debido a que generalmente tienen mucho que aportar a la Institución pero lo que les hace falta es la apertura necesaria para hacerlo, además esto motivaría la participación activa en el mejoramiento constante.

- Reformar la estructura organizacional de manera que se promueva un liderazgo participativo en donde se deleguen funciones a los demás colaboradores y se aprovechen las capacidades del talento humano para que las actividades sean efectivas y coordinadas.
- Impulsar en el personal docente, los alumnos y los padres de familia la aplicación de valores para tratar de aportar a la sociedad líderes que tengan influencia positiva sobre las demás personas.
- Establecer canales de comunicación mediante los cuales tanto los docentes como los demás miembros de la comunidad educativa pueden expresar sus opiniones y aportar con sus ideas abiertamente.
- Capacitar al personal directivo y al docente sobre la importancia del liderazgo participativo fundamentado en valores éticos tanto para los procesos de enseñanza como para la gestión administrativa de la Institución.

## **7. PROPUESTAS DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

**“Capacitación sobre Gestión Educativa para la actualización y práctica del liderazgo participativo con valores éticos dirigido a la autoridad y personal docente de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el período escolar 2012 – 2013”**

### **7.2. Justificación**

La gestión, el liderazgo y los valores constituyen elementos sustanciales de la educación. Los directivos, docentes y administrativos de la institución tienen talentos, pero más allá de ello lo fundamental es creer en ellos y saberlos desarrollar. Cuando los directivos y el personal no tienen el correcto desenvolvimiento dentro del proceso educativo, se convierte en una limitación para todos los miembros de la institución educativa.

Solo una autoridad que ejerza un liderazgo responsable y de prestigio puede conseguir un alineamiento de cada uno de los procesos críticos que se producen en un centro con los principios, valores y objetivos definidos en su proyecto educativo.

En el proceso investigativo realizado sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi se ha determinado en primer lugar que existe una falencia en la gestión de un liderazgo participativo e insuficiente promoción formativa en el tema de valores por parte de la directora y los docentes de la Unidad Educativa en mención, lo que implica que no exista una adecuada formación en valores ni un clima institucional positivo.

La propuesta que se presenta se basa en “Capacitación sobre Gestión Educativa para la actualización y práctica del liderazgo participativo con valores éticos dirigido a la autoridad y personal docente de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el período escolar 2012 – 2013”.

Con esta propuesta se busca dar apoyo y lograr un fortalecimiento gerencial de la institución y consecuentemente fomentar el liderazgo participativo y la práctica de valores en la institución a través de una reflexión colectiva sobre los asuntos trascendentales del establecimiento de manera que se promueva el perfeccionamiento de sus competencias profesionales en la gestión y organización; lo cual desembocará en un liderazgo participativo y en cimentar la formación basada en valores a partir de los instrumentos de gestión.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

La propuesta planteada no trata de ser la última palabra para el cambio de administración y gestión, ni tampoco la solución total de los problemas de la institución, sino que quiere poner a disposición de los integrantes de la Unidad Educativa ciertas herramientas para el mejoramiento de la gestión. Para ello luego de un análisis exhaustivo se han priorizado los objetivos que se presentan a continuación.

#### **General**

Mejorar la gestión educativa a través de la actualización y práctica del liderazgo participativo con valores éticos dirigido a la autoridad y personal docente de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el período escolar 2012 – 2013, a fin de que puedan ejercer una gestión y liderazgo proactivo.

#### **Específicos**

- Capacitar al 100% de los directivos y docentes en la práctica del liderazgo participativo con valores éticos para inicios del año lectivo 2012-2013.
- Conformar círculos de estudio integrados por directivos y docentes, los cuales durante el año lectivo 2012-2013 lleven a cabo tareas de promoción del liderazgo participativo con valores éticos en la formación.
- Establecer una comisión especial que durante el año lectivo 2012-2013 brinde seguimiento, acompañamiento y promoción en liderazgo participativo con valores éticos a la parte directiva de la institución.

#### 7.4. Actividades.

Las actividades que a continuación se proponen, están previstas de acuerdo a las condiciones de la institución, a las nuevas disposiciones de la Ley Orgánica Intercultural de Educación sobre todo tomando en cuenta las 8 horas de labor del docente y a la disponibilidad de los recursos con que cuenta la misma. Entre las ellas tenemos:

#### MATRIZ DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

Actividad	Objetivo de la actividad	Responsable de la actividad	Período de Ejecución
Diseño y ejecución de un seminario taller dirigido directivos y docentes sobre gestión educativa y tipos y funciones de líderes educativos.	Elaborar el Proyecto de capacitación y su financiamiento.  Determinar posibles capacitadores y elegir de entre ellos la mejor opción para la capacitación.	Comisión Técnico Pedagógica	1 agosto 2012- 15 agosto 2012
Capacitación a directivos y docentes	Capacitar a la directora y docentes sobre gestión educativa	Facilitador	20 agosto 2012 -24 agosto 2012
Capacitación a directivos y docentes	Capacitar a la directora y docentes sobre tipos y funciones de líderes educativos.	Facilitador	27 agosto 2012 - 31 agosto 2012
Conformación de círculos de estudio	Planificar fechas de reuniones y responsables (cronograma )	Comisión Técnico Pedagógica	3 septiembre 2012 – 7 septiembre 2012

<p>Conformación de la comisión de seguimiento, apoyo, acompañamiento y promoción en la formación en liderazgo y valores.</p>	<p>Contar con una comisión especial que promueva permanentemente una gestión basada en un liderazgo participativo y que a la par forme jóvenes líderes con sólidos valores éticos.</p>	<p>Personal docente</p>	<p>Octubre a marzo del 2012</p>
--	--	-------------------------	---------------------------------

### **7.5. Localización y cobertura espacial.**

La presente propuesta de Capacitación a la directora y personal docente sobre gestión educativa para la actualización y practica del liderazgo participativo con valores éticos de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi se llevará a cabo en la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi, ubicada en las calles Vargas Machuca 12-30 entre Sangurima y Vega Muñoz, del Barrio 9 de octubre, del cantón Cuenca, provincia del Azuay.

La propuesta comprenderá la capacitación a los docentes de la institución, así como a la directora y se realizará en los predios de la institución, en el aula de audiovisuales, que cuenta con el espacio físico adecuado, los equipos tecnológicos necesarios y los materiales de oficina que son elementales para el proceso de capacitación.

### **7.6. Población objetivo**

La población objetivo de la capacitación en la elaboración de instrumentos de gestión educativa para mejorar el liderazgo y la formación basada en valores será toda la comunidad educativa del establecimiento: la directora, ya que será la administradora del proyecto, los docentes que serán capacitados y brindarán su aporte para el fortalecimiento del liderazgo participativo de los estudiantes que serán parte integrante

de la propuesta que buscará elaborar instrumentos de gestión en donde se promueva activamente la formación de los estudiantes basada en la práctica de valores.

### 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta:

#### RECURSOS EMPLEADOS PARA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitadores para el proyecto de capacitación</li> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Docente</li> </ul>
<b>Recursos tecnológicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Cámara fotográfica</li> <li>- CD</li> <li>- Diapositivas</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>Recursos Materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de papel</li> <li>- Esferográficos</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Cinta masking</li> <li>- Registros de asistencia.</li> </ul>
<b>Recursos Físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones de la Institución.</li> <li>- Mesas</li> <li>- Sillas</li> <li>- Escritorio</li> </ul>
<b>Recursos Económicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- USD \$1.000,00 para cancelar capacitación</li> </ul>
<b>Recursos Organizacionales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorio de computación</li> </ul>



### 7.8. Presupuesto para la realización de los talleres

Actividades	Recursos		Recursos		Total
	Humanos	Costo	Materiales	Costo	
Elaboración de la propuesta de capacitación para la supervisión institucional y docentes	Asesor pedagógico (20 horas)	\$ 400	Copias Anillados Papelotes Impresiones Marcadores	\$ 200 \$ 50 \$ 1 \$ 15 \$ 19	\$ 685
Aprobación de la propuesta por parte de la Directora y el Consejo Directivo.	Investigador, Directora Asesor Pedagógico Comisión Técnico Pedagógica (10 horas)		Proyecto	\$ 10	\$ 10
Refrigerios	Coordinadora de la propuesta de capacitación		Café Aguas aromáticas Sándwiches Refrigerios	\$ 200	\$ 200
Imprevistos					\$ 105
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1000,00</b>

### 7.9. Cronograma

El cronograma de ejecución de la propuesta planteada será el siguiente:

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA PLANTEADA

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gestionar a los facilitadores	■	■																														
Elaborar el proyecto de capacitación			■																													
Capacitar a la autoridad y docentes sobre gestión educativa				■																												
Capacitar a la directora y docentes sobre tipos y funciones de líderes educativos.				■																												
Conformación de círculos de estudio						■	■	■																								
Planificar fechas de reuniones del círculo de estudio y nominar a los responsables (cronograma)										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Conformación de la comisión de seguimiento, apoyo, acompañamiento y promoción en la formación en liderazgo y valores.																														■		

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias Bibliográficas

- Alvira, R. (Intérprete). (1999). IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía. Barcelona, España.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory*. New York: Free Press.
- Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de Gestión para los Directores de las Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Sánchez, J. (s.f.). *Gestión de Empresas*.
- Stogdill, R. M. (2008). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press
- Unidad Educativa Fiscal Ezequiel Crespo Ambrosi. (2011). *Código de Convivencia Institucional 2010-2011*.
- Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi (2010). *Proyecto Educativo Institucional*
- Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi. (2010). *Plan Operativo Anual*
- Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi. *Reglamento Interno*
- Universidad Técnica Particular de Loja; Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). *Guía Didáctica. Proyecto de Grado I*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Universidad Técnica Particular de Loja; Correa Jaramillo, Carlos Enrique. (2010). *Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- Universidad Técnica Particular de Loja; Jara Reinoso, Álida. (2011). *Guía Didáctica. Gerencia Educativa*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Villavicencio, F. Desarrollo Organizacional.

### Referencias electrónicas

- Álvarez Muñoz, J. B. (5 de enero de 2006). Gestipolis. Recuperado el 5 de febrero de 2012, de <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Ger/manorganiza.htm>
- Universidad Pedagógica Nacional de México. (2010). Slideshare. De <http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin/download>
- Wanadoo. (2010). Wanadoo. De <http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivooolider.htm>

## 9. APÉNDICES

### Apéndice No. 1

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre ..... del ..... establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### 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 las 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 de la institución (    )
- b. Los resultados obtenidos en la institución (    )
- c. 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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
A	Excelencia académica			
B	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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

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

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

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

- a. (    ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (    ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (    ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (    ) Mantener actualizada la metodología

- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros
  - f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
  - g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
  - h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
  - i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
  - j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la Metodología
- 13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**  
SI ( ) NO ( )
- 14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**
- a. Reingeniería de procesos.
  - b. Plan estratégico.
  - c. Plan operativo anual.
  - d. Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Apéndice No. 2

### 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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal ( )

g. Fiscomisional ( )

h. Municipal ( )

i. Particular laico ( )

j. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidad 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, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizajes agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docente promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje			
7	En el proceso de enseñanza y aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área administrativa financiera.			
15	Actividades de integración en el ámbito 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.			

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### Apéndice No. 3

#### 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: Si 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 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

- k. Fiscal ( )
- l. Fiscomisional ( )
- m. Municipal ( )
- n. Particular laico ( )
- o. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	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 docente 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 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 que se hace en esta clase				
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativa				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## Apéndice No. 4

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Con la finalidad de conocer algunos aspectos relacionados con la marcha de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO Ezequiel Crespo, le solicito responder el cuestionario.

Señor(a) Padre de familia, sus respuestas son muy importantes, dígnese leer detenidamente y conteste a cada una de las preguntas que a continuación se le propone.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA: Si 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 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.

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre ..... del ..... establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- p. Fiscal ( )
- q. Fiscomisional ( )
- r. Municipal ( )
- s. Particular laico ( )
- t. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
2	Los directivos nos informan los progresos y dificultades de nuestros hijos.				
3	Además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores.				
4	Hay un alto nivel de participación y apoyo de las familias en las actividades escolares.				
5	Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos de la institución.				
6	Recibimos orientación sobre cómo deben estudiar nuestros hijos y sobre su futura vida profesional.				
7	Estamos informados sobre los proyectos institucionales del centro educativo.				

8	Los alumnos han obtenido buenos resultados al finalizar el año lectivo.				
9	Lo que han aprendido nuestros hijos les será útil en el futuro.				
10	El personal docente ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo.				
11	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
12	Los docentes enseñan la ética y los valores con el ejemplo.				

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Apéndice No. 5

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta
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 anti valores, ¿cuáles son?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Apéndice No. 6**

**PLAN OPERATIVO ANUAL  
ESCUELA EZEQUIEL CRESPO AMBROSI**

<b>N o</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>TÍTULOS DE LOS PROYECTOS</b>	<b>RESPONSA BLES</b>	<b>AÑOS</b>
1	La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.	Utilizar procedimientos y mecanismos administrativos de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
2	La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.		Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
3	La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.		Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
4	La institución educativa		Lcda.	2011-

	implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.		Melania Saquicela y personal docente	2012
5	La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en competencias, liderazgo y valores, como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.	Implantar nuevos currículos por competencias en la obtención de resultados enseñanza – aprendizaje de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
6	La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.	Fomentar un plan de investigación educativa en la mejora de los procesos técnicos didácticos de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
7	La institución educativa desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.	Aplicar metodologías unificadas en la enseñanza-aprendizaje de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012

8	La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.	Implementar un taller de audio visuales para servicios para la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
9	La institución educativa desarrolla educación en valores y liderazgo.	Educar en valores a padres de familia, estudiantes y comunidad.	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
10	La institución educativa establece un equipo de actualización pedagógica y fortalecimiento curricular.	Actualizar periódicamente a los maestros de la Escuela Ezequiel Crespo, con los cursos que brinda el Ministerio de Educación y la Institución	Lcda. Melania Saquicela y personal docente.	2011- 2012
11	La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.	Establecer un control de ideas e innovaciones de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011- 2012
12	La institución educativa	Crear equipos de	Lcda.	2011-

	establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales	trabajo para el desarrollo de programas transversales de la Escuela Ezequiel Crespo	Melania Saquicela y personal docente	2012
13	La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal de la escuela y colegio.	Evaluar el desempeño profesional de docentes y directivos con criterios claros de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
14	La institución educativa gestiona, al menos, un convenio anual con instituciones, fundaciones, INNFA, de carácter público o privado para el establecimiento de un programa de becas.	Implementar convenios con instituciones, fundaciones, INNFA, para proporcionar becas y programas de orientación y seguimiento a los estudiantes de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
15	La institución educativa establece un programa de	Establecer programa de cooperación y	Lcda. Melania	2011-2012



	cooperación y orientación vocacional con al menos tres Colegios de enseñanza primaria.	orientación vocacional con instituciones de enseñanza Básica	Saquicela y personal docente	
16	La institución educativa desarrolla actividades generadoras de proyectos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus estudiantes.	Realizar actividades para generar proyectos para satisfacer las necesidades básicas de los estudiantes de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
17	La institución educativa diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.	Diseñar un sistema de seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
18	La institución educativa desarrollará una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes, mediante visitas de los profesores a los hogares.	Crear un sistema de investigación sobre las condiciones de vida de los estudiantes de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012

19	La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.	Generar y mantener un servicio de Bienestar Social del estudiante de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
20	La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.	Establecer un plan de tutoría educativa y profesional de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012
21	La institución educativa promueve la puesta en funcionamiento de una agrupación de ex alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos	Crear la agrupación de ex alumnos de la Escuela Ezequiel Crespo	Lcda. Melania Saquicela y personal docente	2011-2012

## **Apéndice No. 7**

### **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

#### **1. INFORMACIÓN BÁSICA**

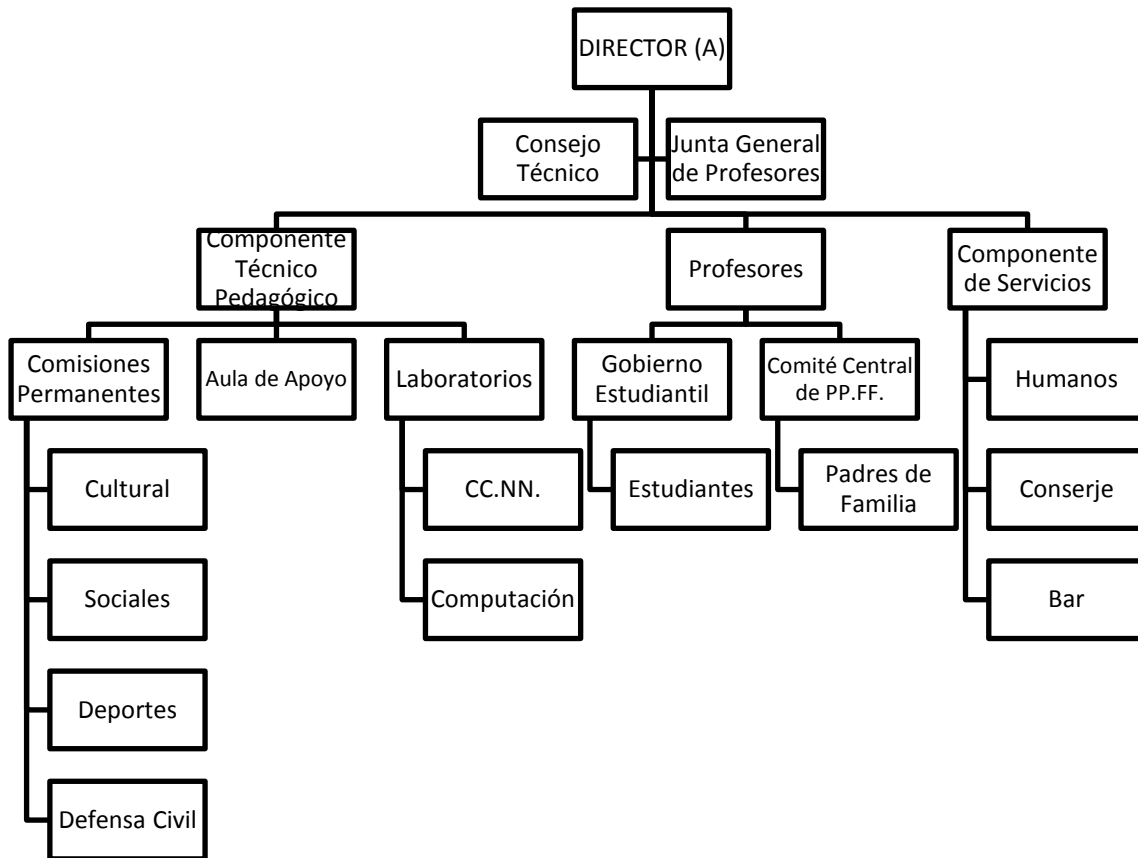
- 1.1 Nombre de la Institución: ESCUELA EZEQUIEL CRESPO AMBROSI
- 1.2 Ubicación: VARGAS MACHUCA 12-30 Y SANGURIMA
- 1.3 Niveles de atención: DE PRIMERO A DECIMO AÑO DE EDUCACION BÁSICA
- 1.4 Modalidad: PRESENCIAL
- 1.5 Sostenimiento: FISCAL
- 1.6 Duración del Proyecto: UN AÑO LECTIVO

#### **2. IDENTIDAD DEL PLANTEL**

##### **2.1 Diagnóstico:**

- 2.1.1 Aspecto Físico: MIXTO BLOQUE, ADOBE Y LADRILLO
- 2.1.2 Ambientes: 25 AULAS
- 2.1.3 Ubicación en la comunidad: ESTA UBICADO EN EL BARRIO 9 DE OCTUBRE, PLAZOLETA ROTARY
- 2.1.4 Socio económicos: LA POBLACION ESTUDIANTIL ES DEL SECTOR Y ZONAS ALEDAÑAS Y RURALES
- 2.1.5 Administrativo: SUPERVISORA INSTITUCIONAL, PROFESORES, COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA, ESTUDIANTES, PROFESORES ESPECIALES, Y AUXILIARES DE SERVICIO

## 2.1.6 Organizacional



2.1.7 De dirección técnico pedagógica: SE RIGE ESTRICTAMENTE A LA LEY DE EDUCACION Y SUS REGLAMENTOS.

2.1.8 De servicio educativo y social: CUENTA CON LOS SERVICIOS DE ODONTOLOGÍA, COMPUTACIÓN, PSICOLOGÍA, SERVICIOS DE BAR Y AYUDA DE DEL DIRECTIVO Y PERSONAL DOCENTE Y FUNDAIONES.

2.1.8.1 Recursos naturales: LA INSTITUCION CARECE DE ESPACIOS VERDES, RAZON POR LO QUE NO SE PUEDE REALIZAR PROYECTOS COMUNITARIOS.

2.1.8.2 Organizaciones de base de la escuela y comunidad:

SUPERVISORA INSTITUCIONAL  
PERSONAL DICENTE Y DOCENTE  
COMUNIDAD EDUCATIVA  
ASESORES PEDAGOGICOS  
ETAPA  
DINSE  
MINISTERIO DE EDUCACION  
GOBIERNO PROVINCIAL  
ACCION SOCIAL MUNICIPAL  
CENTRO DE SALUD  
UNIVERSIDAD DE CUENCA  
INNFA  
FUNDACION JEFFERSON PEREZ  
FUNDACION MULLO

2.1.8.3 Organizaciones de apoyo y bienestar con que cuenta:

COMITÉ INSTITUCIONAL DE EMERGENCIA  
COMISIÓN DE SOCIALES  
COMISIÓN DE DEPORTES Y RECREACION  
CONSEJO TECNICO  
COMISION DE SALUD, MÉDICA Y ODONTOLOGICA  
AULA DE RECURSOS Y AYUDA PSICOPEDAGOGICA  
LABORATORIO DE CIENCIAS NATURALES Y COMPUTACION

2.1.8.4 Jurídico político:

DEFENSORIA DEL PUEBLO

CONSEJO PROVINCIAL  
ACCION SOCIAL MUNICIPAL  
COMISARIA  
JUZGADO, ETC.

2.1.8.5 Cultural: En lo cultural trabajan todas las comisiones en armonía con todas las demás para el bienestar de la institución y comunidad educativa.

2.1.9 Actividades que se realiza en conjunto: Aquí se trabaja mancomunadamente, comunicándonos todos y cada uno de los docente sobre la situación física e intelectual del estudiantado, respetando las diferencias individuales, haciendo del niño un ser competitivo, utilizando la eficiencia y eficacia y la calidad de educación.

2.1.10 Resultados de la gestión escolar:

Como institución hemos gestionado y hemos logrado obtener, pupitres, computadoras, pizarra virtual, refacción de la institución, textos escolares y la posibilidad de desayuno escolar para el periodo 2011-2012

## **2.2 Perfil de la institución:**

2.2.1 Reseña Histórica de la Institución: En el mes de octubre de 1944 la escuela empieza a funcionar sin nombre en el populoso barrio de San Sebastián exactamente en la calle Gran Colombia N°89. Luego por inconvenientes en dicho inmueble se traslado a la casa del Buen Retiro, hoy “Museo de arte Moderno”, debido a incomodidades sanitarias pasa a funcionar en el corredor del Sr. Sixto Íñiguez Moreno; expuestos a la intemperie: maestros y alumno, el Sr. Íñiguez enferma de fiebre, lo que obligo a los docentes a llevar a los niños, a la casa de la Sra. Dolores Flores, en la calle Gran Colombia N° 22. El 1 de mayo de 1946, el ministerio de educación oficializa la creación de esta escuela y el 11 de junio de 1947, a petición del Dr. Alfonso Cordero Palacios, “ex alumno” se decide perennizar el nombre del distinguido maestro azuayo Ezequiel Crespo Ambrosi”. En el año de 1957

pasa a funcionar en la calle Lamar N° 380, y el 10 de enero de 1960, se arrienda un local en la calle Vargas Machuca 12-30, para posteriormente firmarse un contrato de compra al Sr. Alfredo Toral Arévalo, el 15 de marzo de 1968, donde esta localizado hasta la presente fecha

### 2.2.2 Objetivos y valores de la institución:

Comprometer la participación unánime, de los profesores para trabajar con eficiencia, liderazgo y valores al servicio de la educación, luego de mejorar los currículos con cursos de perfeccionamiento y aceptando el apoyo de la comunidad

## 2.3 Estructuración del FODA

### MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración decidida de Padres de Familia.</li> <li>• Personal docente con títulos afines a la educación.</li> <li>• Empoderamiento del personal docente en la elaboración del plan estratégico, lo cual propicia el liderazgo participativo.</li> <li>• El plan operativo anual fomenta la implantación de nuevos currículos basados en competencias, liderazgo y valores como ejes en los procesos de enseñanza-aprendizaje y educación en valores a padres de familia, estudiantes y comunidad.</li> <li>• Coherencia entre los objetivos del plan estratégico institucional y la participación unánime de los profesores para trabajar con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los instrumentos de gestión educativa fomentan una autoridad y liderazgo formal de tipo autocrático.</li> <li>• Falta de compromiso de la comunidad educativa para la implementación, seguimiento y control del código de ética.</li> <li>• No existe un buen nivel de comunicación entre estudiantes, docentes y padres de familia en el conocimiento de sus deberes derechos y obligaciones</li> <li>• Falta de evaluación y actualización permanente de la</li> </ul>

<p>empatía buscando la eficiencia, liderazgo y valores al servicio de la educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de un código de convivencia que fomenta la coexistencia de valores entre la comunidad educativa.</li> <li>• Capacitación de los docentes y directivos en cursos que ha programado en el Ministerio de Educación, tanto en el ámbito pedagógico como en otros como liderazgo y valores.</li> </ul>	<p>misión y visión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta un manual de funciones que aclare el rol y las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo.</li> <li>• Bajo rendimiento escolar.</li> <li>• Clima organizacional desfavorable y falta la integración de equipos de trabajo para lograr el buen vivir entre la comunidad educativa.</li> <li>• Los documentos curriculares de la institución no se encuentran debidamente estructurados y por ende no hay una correcta activación de los mismos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la supervisión de la zona.</li> <li>• Financiamiento por parte del Gobierno Nacional. Servicio de transporte Público.</li> <li>• Programa de alimentación escolar dentro de la institución.</li> <li>• Apoyo a la institución por diferentes entidades como ETAPA, DINSE, Ministerio de Educación, Gobierno Provincial, Acción Social Municipal del cantón Cuenca, centros de salud, Universidad de Cuenca, INNFA, Fundación Jefferson Pérez y Fundación MULLO lo cual contribuye a mejorar la gestión basada en liderazgo y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Infantil, subempleo y sueldos bajos.</li> <li>• Percepción generalizada en el entorno de que en la institución existen problemas de convivencia originados por la condición socio-económica de la mayoría de los estudiantes y la ubicación de la misma.</li> <li>• Presupuesto institucional limitado por las políticas públicas, impidiendo a los directivos ejercer eficientemente su gestión con el</li> </ul>



	<p>fin de cumplir los objetivos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de problemas sociales y económicos en los hogares de algunos padres de familia, lo cual incide en la educación y en la enseñanza de valores a sus hijos.</li> <li>• Presencia de antisociales.</li> <li>• Contaminación del ambiente.</li> </ul>
--	---

## 2.4 Micro proyectos

NOMBRE DEL PROYECTO: "FORMANDO LÍDERES"

POBLACIÓN EDUCATIVA A LA CUAL ESTÁ ORIENTADO EL PROYECTO: El proyecto esta dirigido a los directivos y docentes de la Unidad Educativa.

PERIODO EN EL CUAL SE EJECUTARÁ EL PROYECTO Enero a Julio del 2012

RESPONSABLES CONSEJO DIRECTIVO: Consejo Directivo

<b>FIN</b>	<b>PROPOSITOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN</b>
Mejoramiento del liderazgo Del Directivo y Personal Docente de la Unidad Educativa Ezequiel Crespo Ambrosi	Lograr un liderazgo transformacional en el directivo y personal docente de la Unidad Educativa. Directivos con perfil innovador con liderazgo transformacional	Talleres de capacitación a los directivos en liderazgo transformacional.	El 90% de directivos y personal docente de la Unidad Educativa, muestran un perfil innovador en liderazgo educativo transformacional	Ficha de supervisión.	Logros alcanzados
	Directivos con competencias comunicativas y relaciones interpersonales	Talleres de técnicas en habilidades comunicativas y relaciones interpersonales	90% directivos y personal docente de la Unidad Educativa, muestran competencias comunicativas y de relaciones	Ficha de supervisión.	Cuestionarios en relación al estilo de liderazgo Plan de la institución para formar líderes (docentes y

			interpersonales		estudiantes)
	Directores con dominio en el manejo instrumentos de gestión	Talleres para el uso y manejo de instrumentos de gestión Taller para el PEI taller para el POA,	50% de directivos y personal docente, demuestran dominio en manejo y uso de instrumentos de gestión	Fichas de Supervisión	Aplicación PEI y FODA
Formación Líderes en la Unidad Educativa			90% de docentes muestran capacidades en liderazgo educativo.	Plan curricular de las instituciones formadoras de docentes.	

## **2.5 Perfil básico del docente**

El docente debe tener una formación profesional orientada al desarrollo y con respuesta a las necesidades, debe conocer a los niños y saber sus potencialidades, comprender el proyecto educativo y poder llevarlo a la práctica, poner a conocimiento y desarrollo las habilidades de los niños para el buen desenvolvimiento en sus derechos y obligaciones, inculcar en los niños el respeto y la tolerancia a las diferentes culturas y la valoración de las propias, a que no desarrollen actitudes discriminatorias.

Los docentes deben ser capaces de asumir nuevos retos, tomando como pilares la sensibilidad, flexibilidad y el conocimiento, tratando de ser receptivos a los problemas derivados de los cambios sociales, económicos y culturales, atender a los problemas que presentan los estudiantes, compartir alegrías y preocupaciones, ser receptivo a las nuevas propuestas innovadoras y a saber asumir su cambio.

## **2.6 Perfil básico del alumnado**

Demuestra conciencia del ser ecuatoriano, reconoce su diversidad de culturas, religiones, etnias, diversidad geográfica, sin discriminación de clase o aspecto.

Identifica sus raíces y valores, mirando hacia el futuro como el porvenir ecuatoriano.

Demuestra su capacidad de comunicarse, al igual que procesa los diferentes tipos de mensajes.

Posee un alto desarrollo de su inteligencia, a nivel del pensamiento creativo, reflexivo, práctico y teórico. Demuestra equilibrio e inteligencia emocional en su vida afectiva.

Utiliza lo aprendido en el aula, para solucionar problemas. Manifiesta actitudes positivas frente al trabajo y al uso del tiempo libre, utilizándolo en actividades productivas y recreativas. Posee un pensamiento autónomo y crítico que facilita la elaboración de un juicio propio, lo que le permita decidir por sí mismo qué debe hacer frente a cada circunstancia de la vida diaria. Es optimista, emprendedor y posee visión de futuro

Mantiene una actitud de solidaridad y entrega al servicio social, demostrando su compromiso para la construcción de una sociedad más digna y más justa. Es capaz de definir metas y ser perseverante para alcanzarlas.

## **2.7 Modelo educativo**

El Modelo Educativo que adoptaremos y que responde a las aspiraciones y necesidades de nuestra institución tiene las siguientes características:

Humanista.- Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista. La persona humana es el centro del quehacer educativo.

Participativo.- Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

Democrático.- Busca educar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.

Integral.- Postula el desarrollo integral del educando

Interaccionista.- Cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento, indisociables entre sí.

Axiológico.- Plantea una educación en valores

Constructivista.- Porque en sus modelos de aprendizaje el alumno es el actor principal de su propio aprendizaje.

### **El ideario institucional se basa en estos principios:**

Una educación laica

Una educación para el cambio

Una educación para la autonomía

Una educación para la democracia

Una educación para la práctica de la crítica y la libertad

Una educación solidaria y de trabajo

Una educación para la paz

Para construir nuestro Modelo Pedagógico o marco conceptual hay que valemos de estrategias participativas.

## **2.8 Modelo pedagógico institucional**

El Modelo Pedagógico Institucional da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura que compromete la institución Educativa

## Apéndice No. 8

### REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES REGLAMENTO INTERNO ESCUELA EZEQUIEL CRESPO AMBROSI

**Art. 1.** Este Reglamento tiene como objetivo:

- a) Contar con un sustento legal que ayude en el cumplimiento de lo estipulado en la Ley y Reglamento de Educación. Así como la Ley y las reglas.
- b) Poseer una base normativa como fundamento de la Institución.
- c) Aplicar el presente Reglamento en el cuerpo docente, padres de familia, estudiantes y personal de servicio, de bar y Conserjería.

Incumplimiento administrativo y pedagógico. Irresponsabilidad en el desempeño de funciones internas Origen de problemas que altere la paz y el desarrollo normal de actividades en bien de la Institución.

#### CAPITULO IV RÉGIMEN ESCOLAR

**Art. 2.** Los estudiantes deben llegar al Plantel, en el siguiente horario:

CURSO	CONCENTRAC.	T. ENTR.	T. SALIDA
1ro	07:45	08:00	12:00
2do-7mo	07:20	07:25	12:40

**Art. 3.** Se toca la sirena a las 7:25 y 8:00 a.m. Para la escuela y jardín respectivamente se forman bajo la dirección del docente de turno, la puerta principal será cerrada hasta que atienda el profesor de turno, quien registrara los atrasos y ordenará su ingreso.

**Art. 4.** El maestro de turno trabajará un tiempo de 10 minutos en actividades de integración y formación, ejercicios físicos y oración comunitaria en la escuela. Y un tiempo máximo de 15 a 20 minutos en caso de contar con fecha de calendario cívico.

**Art. 5.** El profesor de turno se responsabilizará del sonado de la sirena acorde al horario respectivo de la escuela

**Art. 6.** El recreo se realizará en la escuela desde, las 09:45 a.m. hasta las 10:15a.m. En el primero de básica se acomodará a las necesidades reales de los infantes bajo el criterio de la maestra de planta.

**Art. 7.** Terminará las labores diarias, a las doce en primero de básica; a las 12:40 los estudiantes de la escuela de 2do a 7mo de Básica. En el primero de básica durante el periodo de adaptación será paulatino hasta llegar al horario de las 12 horas.

**Art. 8.** El alumno (a), nuevo debe presentar su libreta como único certificado para la matrícula.

**Art.9.** Si el representante de un estudiante ha tenido problemas: morales, de conducta, mal comportamiento con la autoridad, docente de cualquier área de planta o contratado y si el caso resulta ser demasiado crítico, no se admitirá la matrícula al estudiante.

## **CAPITULO V**

### **DE LOS UTILES Y MOBILIARIO**

**ART. 10.** La lista de útiles escolares será entregada luego de receptor la matrícula.

**Art. 11.** El plazo para traer los útiles escolares será hasta el último día de la primera semana del inicio del año lectivo.

**Art. 12.** El personal docente de cada grado (segundo a séptimo de básica) se responsabilizará del control debido y manejará los útiles escolares.

**Art. 13.** Está prohibido a los alumnos traer objetos que no estén relacionados con los útiles escolares.

**Art. 14.** Los estudiantes serán responsables de la buena conservación de los muebles, material didáctico, pintados del aula, encerados de pizarrones, borradores, maceteros y otros enseres del grado o del plantel en general.

**Art. 15.** En caso de desperfecto, rotura o pérdida de algún bien del aula por culpa de los alumnos, se determinará al o a los culpables, caso contrario se responsabilizarán todos los estudiantes del aula reparando o cancelando el valor respectivo.



## **CAPITULO VI DEL UNIFORME**

**Art. 16.** El uniforme normal de diario y de Cultura Física, será el indicado en el momento de la matrícula.

**Art. 17.** Los días laborales, días festivos, y cívicos todos los estudiantes usarán el uniforme completo. En las horas de Cultura Física el uniforme respectivo.

**Art. 18.** Los estudiantes que no acaten esta disposición serán amonestados por los maestros de turno. Y en últimos casos retornarán a sus domicilios para lucir el uniforme respectivo.

**Art. 19.** El aseo del uniforme completo será controlado por los docentes.

## **CAPITULO VII DE LA DISCIPLINA ESCOLAR**

**Art. 20.** Para la calificación de la disciplina se tomará en cuenta el buen comportamiento y buenas relaciones del estudiante y de su representante, dentro y fuera del plantel.

**Art. 21.** Del primero al séptimo de básica, la calificación de la disciplina estará a cargo del Docente de Grado,

**Art. 22.** Si un estudiante (es) ha infringido en actos indisciplinarios se investigará de manera muy detenida a todos los involucrados, según sea el caso: leve, grave o muy graves se aplicarán las sanciones respectivas, que irán desde su amonestación verbal, escrito y notificación a sus representantes y hasta la expulsión definitiva del plantel. (Art.270, Reglam.L.de Educ,)

**Art. 23.** Toda infracción o acto indisciplinario cometido por un estudiante será tomado muy en cuenta durante los trimestres para efectos de calificación que irán desde Muy Buena, Buena y Regular según la gravedad del caso por el docente respectivo

**Art. 24.** Está prohibido abandonar el plantel o sus aulas en horas de labor u horario de clases sin el respectivo permiso del profesor (a) en la escuela. Al recaer en el mismo repercutirá en su conducta.

**Art. 25.** Se prohíbe ingresar a las aulas antes de iniciar las labores docentes y en horas de receso. (En caso de reincidencia, realizarán actividades de limpieza del aula, patio, etc.).

**Art. 26.** En caso de pérdidas de objetos, útiles escolares, uniformes, dinero y otros, dentro del aula, siempre que se haya comprobado su veracidad y al no determinar al culpable o se mantenga total hermetismo al respecto, cancelarán el valor respectivo todos los estudiantes del curso, en caso de estar dentro del aula en horas no permitidas se les hará responsables de cualquier pérdida.

**Art. 27.** No se permitirá riñas entre compañeros u otras actividades que empeñen la paz del conglomerado educativo. En caso de caer en esta situación serán llamados la atención y notificados a sus representantes.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DE LAS FALTAS Y ATRASOS**

**Art. 28.** No se puede permitir justificaciones o pedir permisos por teléfono, en forma urgente o inmediata.

**Art. 29.** Las faltas deben justificar sus representantes para poder ingresar a clases, para lo cual presentarán una solicitud en hoja membretada del plantel, adjuntando los respectivos certificados que acrediten la veracidad del caso.

**Art. 30.** Si el estudiante no rindiera los exámenes por motivos de enfermedad y calamidad doméstica, para que pueda rendir evaluaciones en la fecha señalada por el profesor (a), deberá justificar con los certificados respectivos en especie valorada del plantel.

**Art. 31.** A los alumnos que acumulen tres atrasos o más, deberán traer a sus representantes para poder ingresar a su aula de clase. El representante deberá justificar el motivo de su atraso adjunto a un compromiso real.

## **CAPITULO IX**

### **DE LOS ESTÍMULOS**

**Art. 32.** El profesor está en la obligación de estimular a todos los estudiantes de manera especial a quienes tuviesen calificaciones bajas o alguna discapacidad.

**Art. 33.** Los certificados de informe de evaluación llevarán informaciones generales, relacionados con el aprovechamiento, conducta y recomendaciones.

**Art. 34.** Se exhibirá trimestralmente el cuadro de honor en donde se involucrarán a los mejores estudiantes con promedios de 19 y 20.

**Art. 35.** Se concederá la Presea del Plantel a los alumnos destacados siempre que haya alcanzado el mayor puntaje acumulado, tanto en aprovechamiento como en disciplina.

**Art. 36.** Para ser acreedor a este alto honor se necesita:

- A.** Haber cursado todos los años de estudio en este establecimiento, del primero al décimo de básica.
- B.** Poseer una conducta ejemplar.

## **CAPITULO X DE LA EVALUACIÓN**

**Art. 37.** Los estudiantes deberán rendir normalmente tres evaluaciones trimestrales.

**Art. 38.** En casos especiales de cambio de régimen, de calamidad doméstica, enfermedad y retornados del exterior, se podrá admitir su promoción en base a dos trimestres, para lo cual se pedirá autorización respectiva a la Dirección Provincial de Educación, adjuntando los documentos respectivos.

**Art. 39.** Los estudiantes que no rindan las evaluaciones en el horario establecido por varias razones, deberán realizar solicitud al Rector del Plantel adjuntando los certificados respectivos, en caso de tener justificación oficial será evaluado sobre 20 puntos.

**Art. 40.** A todos los estudiantes que rindan evaluaciones de segunda convocatoria se aplicarán nuevos ítems, para lo cual serán planificados por cada docente

**Art. 41.** El estudiante en conjunto con el profesor revisaran minuciosamente la calificación de todas las evaluaciones y entregarán para su revisión y modificación respectiva en caso de observaciones.

**Art. 42.** Todos los docentes de la escuela presentarán con una semana de anticipación la planificación de las evaluaciones y entregarán para su revisión y modificación respectiva en caso de observaciones.

**Art. 43.** Las evaluaciones se planificarán con el valor de un punto por cada dificultad, en caso de prolongarse más allá de los 20 puntos se aplicará la regla de tres para efectos de promedio sobre 20.

**Art. 44.** Para mayor veracidad, las evaluaciones serán realizadas por los estudiantes con esferográfico, se prohíbe borradores y corrector, para evitar dudas de adulteración de examen

**Art. 45.** Los estudiantes que realizan integración educativa con problemas de aprendizaje, serán evaluados bajo una planificación especial de acuerdo al grado de dificultad psicopedagógica, tanto en la escuela como en el colegio, sin excepción

**Art. 46.** Los estudiantes deberán recibir las evaluaciones de cada docente luego de su calificación, ésta deberá ser firmada por sus representantes para su conocimiento e inmediatamente serán devueltos al profesor respectivo.

**Art. 47.** Los alumnos que se encuentran atrasados en cualquier área podrán pedir nivelación respectiva a su docente respectivo, lo cual se podrá llevar a cabo en un horario establecido en común acuerdo.

## **CAPITULO XI COMISIONES**

**Art. 48.** Las comisiones se nombrarán de acuerdo a las necesidades del colegio y serán las siguientes: TECNICO-PEDAGOGICO, SOCIO-CULTURAL Y DEPORTES, MEDIO AMBIENTE Y DE DISCIPLINA.

**Art. 49.** Los miembros de cada comisión elaborarán un plan de actividades para el año lectivo, las mismas que serán discutidas en junta de profesores para su respectiva aprobación hasta la segunda semana laborable del mes de septiembre.

**Art. 50.** Cumplir a cabalidad con el plan de trabajo propuesto en las fechas señaladas, siempre en coordinación con las del directivo y personal docente respectivas de la institución.

**Art. 51.** Canalizar presupuestos respectivos que se requieran para la ejecución de las actividades propuestas durante el año lectivo.

**Art. 52.** Rendir cuentas sobre el económico invertido durante el año lectivo a las del directivo y personal docente respectivas.

**Art. 53.** Presentar informe de actividades realizadas al finalizar el año lectivo a las del directivo y personal docente o junta general.

**Art. 54.** Los miembros de las comisiones serán rotativos cada año, pudiendo ser reelegidos.

## **CAPITULO XII**

### **DEL PERSONAL DOCENTE DEL PLANTEL**

**Art. 55.** Debe estar en la institución 10 minutos antes de la hora de entrada.

**Art. 56.** Dirigirá la formación del alumnado y hará saludo a la bandera todos los lunes y fechas cívicas del año lectivo.

**Art. 57.** Controlará el aseo, realizará indicaciones u observaciones.

**Art. 58.** Dará a conocer al Director y profesor (a) de grado algunas novedades sobre los alumnos.

**Art. 59.** Velará por la buena conducta del alumno durante el tiempo de receso.

**Art. 60.** Registrarán su asistencia diaria en el registro respectivo al igual que el de los alumnos y de las reuniones de los padres de familia.

**Art. 61.** Llenar el informe de actividades educativas, culturales, cívicas, comunitarias y novedades primordiales de la escuela.

**Art. 62.** Estar presente en las formaciones y hacerse cargo de su grado

**Art. 63.** Llevar libros y documentos en orden.

**Art. 64.** Presentar con anterioridad planificaciones, evaluaciones ante el Director para su revisión respectiva.

**Art. 65.** Dar a conocer novedades del grado cada fin de semana al Director

**Art. 66.** Los maestros pueden justificar los atrasos y faltas con el Director de la escuela

**Art. 67.** Los padres de familia serán citados en horas extraclase, donde se analizarán casos especiales como: disciplina, faltas, problemas de aprendizaje y otros.

**Art. 68.** En caso de ausencia de uno de los docentes deberá dejar un reemplazo y su respectiva planificación

**Art. 69.** Realizar el programa de acuerdo al orden establecido según el calendario cívico escolar.

**Art. 70.** Son deberes y atribuciones de los profesores los contemplados en el Art. 83 del Reglamento a la Ley de Educación vigente.

**Art. 71.** Los docentes están llamados a velar por un ambiente de paz y compañerismo entre todos quienes conforman la institución Educativa.

### **CAPITULO XIII DEL RECTOR**

**Art. 72.** En caso de ausencia del director encargará la dirección a la persona más idónea que crea conveniente.

**Art. 73.** Es deber y obligación del director del plantel mantener actualizado el inventario de los bienes del plantel y responsabilizarse del mismo.

**Art. 74.** Sus deberes y atribuciones son las contempladas en la Ley de Educación vigente.

**Art. 75.** Dar a conocer al personal oportunamente comunicaciones y novedades recibidas.

**Art. 76.** Visitar periódicamente los grados.

**Art. 77.** Velar por el adelanto del plantel, así también por la paz del mismo.

**Art. 78.** Pedir el pase o cambio de un alumno (a) en caso de tener problemas con sus representantes o directivos.

**Art. 79** Prohibir actividades que no hayan sido planificadas en unión del personal docente y Miembros del Comité de Padres de Familia o cuando éste trajera algún inconveniente o no estén de acuerdo todos.

**Art. 80.** Revisar y aprobar las planificaciones respectivas de los grados oportunamente.

**Art. 81.** Hacer conocer oportunamente al supervisor zonal y Asamblea General de Padres de Familia, sobre el personal cesante o entrante en sus funciones.

### **CAPITULO XIV JUNTA GENERAL DE PROFESORES**

**Art. 82.** Las reuniones ordinarias se realizarán de acuerdo a las fechas fijadas en la Junta General, salvo las reuniones extraordinarias.

**Art. 83.** Se reunirán en forma extraordinaria cuando el Director y Junta de Profesores o miembros del Comité de Padres de Familia lo soliciten.

**Art. 84.** Se citará a la reunión con 48 horas de anticipación fijando fecha y hora y orden del día

**Art. 85.** Todo el personal será partícipe de la junta, y en otros casos las personas que se requieran.

**Art. 86.** Son también deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores (as) las contempladas en el artículo 72 del Reglamento a la Ley de Educación Vigente.

## **CAPITULO XV DE LOS PADRES DE FAMILIA**

**Art. 87.** Este organismo sesionará tres veces al año

**Art. 88.** La primera sesión general será el segundo mes de labor, en la misma que se nombrará el Comité Central de Padres de Familia, formado por Presidente, Vicepresidente y un representante por cada nivel; el Secretario (a) será el mismo de la institución.

**Art. 89.** A fin de cada trimestre se llevará a cabo la reunión de Padres de Familia, con la finalidad de dar a conocer el rendimiento académico y disciplinario de los alumnos y otras novedades.

**Art. 90.** Deberán de asistir de manera obligatoria en caso de ser convocados de manera extraordinaria cuando el caso lo amerite.

**Art. 91.** Los Padres de Familia y el Comité no actuarán como órgano regulador en la toma de decisiones pedagógicas y administrativas de la institución.

**Art. 92.** Los padres de familia están llamados a guardar el debido respeto a los profesores y del directivo y personal docente del plantel, a dialogar, a desenvolverse en un clima de paz y tranquilidad.

**Art. 93.** Al darse el incumplimiento del artículo 104, el director del plantel llamará la atención debida de manera verbal, luego por escrito; al no superarse, pedirá analizar el caso al Concejo Directivo con la finalidad de pedir su retiro de la institución.

## **CAPITULO XVI**

### **DE LAS FESTIVIDADES**

**Art. 94.** Realizar programas sociales con el alumnado en las fechas ocasionales: (Navidad, Año Nuevo, Carnaval, Día del Maestro, Día del Niño, fiestas patronales y fin de año escolar).

**Art. 95.** Organizar reuniones sociales entre el personal docente, en fechas señaladas, por la Junta de Profesores.

**Art. 96.** La asistencia del personal docente será obligatoria, salvo casos de fuerza mayor.

**Art. 97.** El 27 de febrero se desarrollará un programa especial durante el cual los alumnos del séptimo año realizarán el Juramento a la Bandera.

**Art. 98.** Las Fiestas Patronales se desarrollarán durante la última semana del mes correspondiente con un programa especial que será elaborado por las diferentes comisiones.

**Art. 99.** Se participará en actos sociales, culturales, religiosos programados por la Dirección de Educación u otra institución, siempre que sea posible y haya la colaboración de todo el personal.

**Art. 100.** Se realizará un paseo de integración, si es posible con todo el alumnado de la institución, con el permiso de la Dirección de Educación.



**Apéndice No 9:**

**ANEXO FOTOGRÁFICO**



**DIRECTORA DE LA ESCUELA EZEQUIEL CRESPO MOMENTOS PREVIOS  
A LA ENTREVISTA**



PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO DE LA ESCUELA EZEQUIEL  
CRESPO



NIÑOS ENCUESTADOS, PRESIDENTES Y VICEPRESIDENTES DE QUINTO,  
SEXTO Y SÉPTIMO AÑO DE EDUCACION BÁSICA DE LA ESCUELA  
EZEQUIEL CRESPO



PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS, PRESIDENTES DE CADA GRADO.



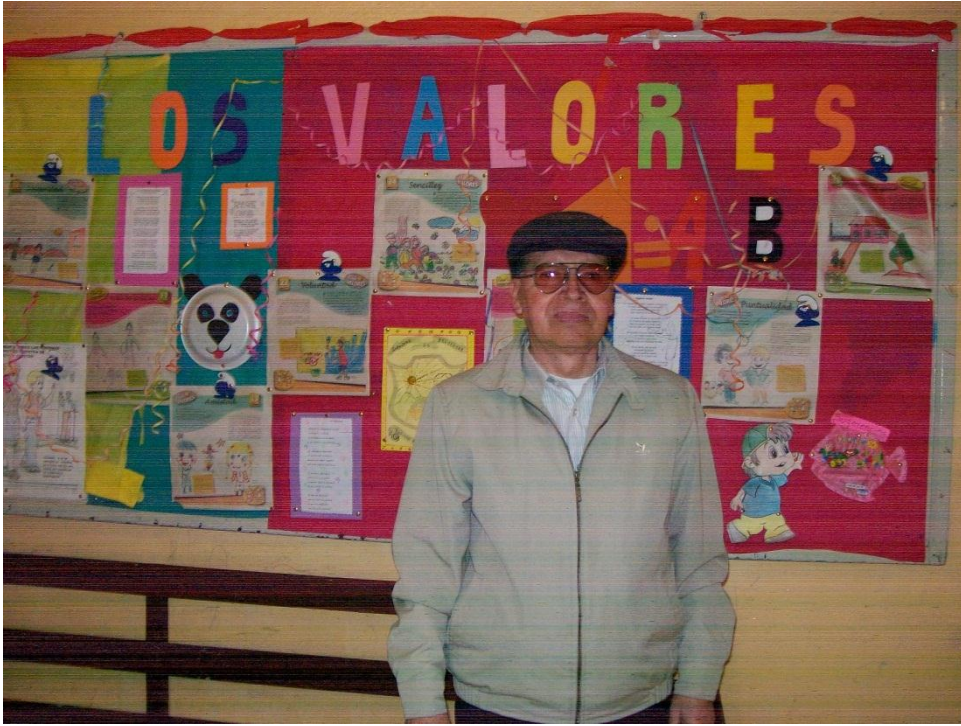
PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS, PRESIDENTES DE CADA GRADO.



MAESTRA CON SUS ALUMNOS DE PRIMERO DE BÁSICA



TRABAJANDO CON UN GRUPO DE NIÑOS LÍDERES DE LA ESCUELA  
SOBRE EL TEMA: SALVANDO LA NATURALEZA, DEL SÉPTIMO C DE  
EDUCACIÓN BÁSICA



TRABAJANDO CON VALORES, LOS NIÑOS DE PRIMERO DE BÁSICA