



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA

**“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO DE
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA FISCOMISIONAL ‘CACHA’, EL PANGUI,
ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERIODO 2010-2011”**

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

AUTORA:

Lcda. LEIVA TUYOLA TORRES SALINAS

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. José Luis Arévalo T.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 10 de marzo 2011

Mgs.

José Luis Arévalo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. José Luis Arévalo T.

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, marzo 10 de 2011.

f.....

Hna. Leiva Torres Salinas

AUTORÍA

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

f.....

Leiva Tuyola Torres Salinas

CI. 0502212103

DEDICATORIA

Al Único capaz de dar vida y llenar mi días de alegría,
al Único capaz de fortalecerme en mi debilidad,
al Único capaz de amarme más cuando menos lo merezca,
porque es cuando más lo necesite:
Dios, mi Padre.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre bondadoso –por su cariño y ternura en este caminar-, al Instituto de Religiosas Franciscanas Misioneras de la Inmaculada –por su apoyo-, a la Fraternidad San Francisco Solano de El Panguí –por el respaldo recibido-, a mis padres –Carmen y Alfonso por siempre estar atentos a mis pasos- y a todos por la fuerza e impulso recibidos durante este trabajo académico.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL
ESCUELA FISCO MISIONAL MIXTA CACHA
Hermanas Franciscanas Misioneras de La Inmaculada

Dirección: Luis Imaicela y Sor Rufina.

Teléfono: 07 2 310 306.

Fax: 07 2 310 126.

El Panguí – Zamora Chinchipe

ACTA COMPROMISO DEL CENTRO EDUCATIVO Y DEL
PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y
LIDERAZGO EDUCACIONAL

Los que al pie firmamos, Hna. Sandra Salazar –en calidad de directora encargada- y Hna. Leiva Torres Salinas –profesional en formación de maestría-, ante el compromiso de autorizar a la profesional para que realice el trabajo de investigación: “Gestión de Liderazgo y Valores en la Escuela Fisco Misional Cacha”.

El Panguí, 16 de junio de 2010.

Atentamente,

Hna. Sandra Salazar
Directora (e)

Hna. Leiva Torres
Estudiante de Maestría

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. METODOLOGÍA.....	7
3.1. Participantes.....	7
Personal directivo por sexo, edad y título académico.....	8
Personal docente por sexo y edad.....	8
Población estudiantil.....	9
Personal administrativo y de servicio por sexo y edad.....	10
3.2. Materiales e instrumentos.....	10
3.3. Método y procedimiento.....	11
4. MARCO TEÓRICO.....	13
4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.....	15
4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.....	21

4.3.	Diferencias entre directivo y líder.....	23
4.4.	Los valores y la educación.....	26
4.5.	La comunidad educativa.....	36
4.5.1.	Los directivos.....	37
4.5.2.	Los docentes.....	38
4.5.3.	Los alumnos.....	38
4.5.4.	Los padres de familia.....	39
4.5.5.	El entorno educativo.....	40
5.	DIAGNÓSTICO.....	42
5.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	42
5.1.1.	El manual de organización.....	42
5.1.2.	El código de Ética.....	42
5.1.3.	El plan estratégico.....	43
5.1.4.	El plan operativo anual (POA).....	43
5.1.5.	El proyecto educativo institucional.....	43
5.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.....	48
5.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	48
5.2.1.	Misión y visión.....	48
5.2.2.	El organigrama.....	49
5.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	50
5.3.	El clima escolar y convivencia con valores.....	51
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	51
5.3.2.	Dimensión organizativa, operacional y valores.....	51
5.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	52
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores.....	52
5.4.	Análisis FODA.....	52
5.4.1.	Fortalezas y debilidades.....	52

5.4.2.	Oportunidades y amenazas.....	54
5.4.3.	Matriz FODA.....	55
6.	RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.....	57
6.1.	De los directivos.....	57
6.2.	De los profesores.....	71
6.3.	De los estudiantes.....	74
6.4.	De los padres de familia.....	76
6.5.	De la entrevista a directivo.....	78
7.	DISCUSIÓN.....	80
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	84
9.	PROPUESTA DE MEJORA.....	87
10.	BILIOGRAFÍA.....	96
11.	APÉNDICES.....	99

1. RESUMEN

Con el propósito de mejorar la gestión directiva, al amparo de una educación transformadora matizada por valores humanos, es que se ha desarrollado la investigación titulada “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA FISCOMISIONAL ‘CACHA’, EL PANGUI, ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERIODO 2010-2011”; en esta perspectiva, se presenta los resultados de la investigación de campo, que con la información emitida, ilustra el pensamiento, acción y proyecciones de los actores de la comunidad educativa; simultáneamente con este proceso, se esboza un marco teórico que refuerza los conceptos de: comunidad educativa, gestión directiva, liderazgo educacional, diferencias entre directivos y líderes y sus características, los valores axiológicos y la educación; esto, con el fin de articular todos los elementos endógenos y exógenos del proceso investigativo; y, que armonizan un clima escolar de calidez y calidad educativa.

Las acciones precedentes, abonan al cumplimiento de la misión, visión y del objetivo de la investigación, de desarrollar la capacidad de la gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas; objetivo que cumplido, mejora el desempeño de las funciones organizativas, directivas y de ejecución de actividades de los equipos de trabajo, esto teniendo como referencia el acatamiento de normas contempladas en el manual de organización, código de ética, y el plan estratégico de desarrollo institucional.

Entre los resultados más destacables se menciona: que predomina un clima de respeto entre los actores institucionales, las decisiones se las toma por consenso; el liderazgo promueve la excelencia académica, la capacitación continua, la vivencia de valores humanos e institucionales, y proyecta el progreso de la institución con mecanismos de control muy eficientes; y, practicas gerenciales en la convivencia diaria.

Los directivos, organismos y departamentos institucionales, conforman la estructura funcional del centro escolar, fortaleciendo sus talentos humanos, para que hagan un uso adecuado de materiales didácticos, y mejoren la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, los docentes, tienden a un liderazgo institucional, armonizan el ambiente de interaprendizaje, trabajan para alcanzar la metas mediante el mejoramiento de sus metodologías de enseñanza – aprendizaje, y se sienten parte de la institución conjuntamente con los padres de familia y el entorno comunitario.

Los estudiantes en su mayoría son escuchados en la solución de sus problemas, aportan a mejorar el ambiente escolar, demuestran los valores y virtudes humanas en la convivencia diaria; de la misma forma, los padres de familia se sienten parte activa de la institución e impulsan una educación en valores para sus hijos e hijas, puesto que cuentan con un acertado liderazgo escolar, para cambiar y transformar las estructuras socioeducativas y promover el respeto a la dignidad humana.

En las páginas finales del trabajo investigativo, se ilustra la discusión de resultados, se esgrime las conclusiones y recomendaciones; para luego, dar paso a la propuesta de mejora institucional, desagregada en tres talleres que revierten las debilidades encontradas en fortalezas educativas.

2. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la existencia humana encontramos etapas históricas que poseyeron su “ideal” o “eje motor” sobre el que desarrollaron, estructuraron y formaron académicamente sus grupos sociales, para que pudieran afrontar la vida con mayor solvencia y seguridad frente a los retos que cada ciudadano tuviera que solucionar en la vida diaria.

Esos desafíos, impulsaron la construcción de grandes estructuras físicas: las pirámides de Egipto, el lugar sagrado de Teotihuacán en México o los ductos de agua en el Antiguo Imperio Romano. A la vez que progresivamente el pensamiento del hombre se vio fortalecido con el desarrollo de fuertes y sólidos sistemas filosóficos, teorías sociales tendientes a humanizar la convivencia mundial.

Cada espacio temporal tuvo y tiene su propia forma de preparar sus sujetos mediante la educación para incorporarlos a la sociedad; pero *“ese proceso de enseñanza [preparación] nunca es una mera transmisión de conocimientos objetivos o de destrezas prácticas, sino que se acompaña de un ideal de vida y de un proyecto de sociedad”* (Savater, 1996: página 145).

Los ideales de vida, como menciona Savater, son procesos pensados y estructurados y no productos del azar o de la buena fortuna. De igual manera sucede con la administración de instituciones que tienen una orientación clara o un proyecto que las dirige hacia la consecución de las metas que se trazaron en sus orígenes. Sin embargo, no todas las instituciones (privadas o públicas) se presentan a la sociedad con valores como los de servicio o ayuda a la comunidad.

En la actualidad, cada vez menos se nota la presencia de términos que denoten solidaridad con otros miembros de la comunidad, con los “próximos”; sino que, muy por el contrario, la palabra servicio (y sus variantes) ha sido reemplazada por otras expresiones sofisticadas que reflejan intereses particulares que no corresponden a los valores de la solidaridad, pero que, sin duda, esas expresiones vienen revestidas de bien para ganar adeptos (clientes).

No cabe duda que la publicidad mercantilista, se ha encargado de difundir nuevos pseudo-valores que han dividido a las personas, y se ha desatado una lucha por identificar correctamente lo que es bueno, y lo que es únicamente productos chatarra, frutos de la sociedad de consumo que no construye un mundo mejor para todos.

O expresado en otras palabras: *“Proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que está profundamente interesada por cosas técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”* (Taba, 1990: página 68); y esa poca claridad que genera dificultades radica, en algunos casos, en no saber reconocer entre el valor humano y lo fríamente tecnificado que genera ingresos a costa de la persona.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, la pérdida de valores, es oportuno y conveniente que las instituciones de cualquier tipo, sobre todo, las educativas se esfuercen por mejorar la formación de sus alumnos y alumnas, el desempeño cualificado de sus profesores que son los conductores que posibilitarán la buena formación en la excelencia académica. Es decir, una clave para el éxito en la construcción de una sociedad más justa por la actuación de las instituciones educativas particulares, públicas, fiscomisionales u otras, independientemente de su origen y misión.

No obstante, esas instituciones deben estar bien orientadas por sus directivos, con ideas claras y bien definidas para saber hacia dónde dirigir los conglomerados sociales que se les ha encargado conducir; tarea compleja, sobre todo, en esta época de cambios acelerados de la tecnología, que casi todo lo pone al alcance de un click.

Por estos motivos, y porque anteriormente no ha existido antecedentes de investigación sobre la temática de gestión, liderazgo y valores, es oportuno desarrollar el presente proyecto de investigación titulado: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA FISCACIONAL ‘CACHA’, EL PANGUI, ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL

PERIODO 2010-2011”; ya que la educación actual debe tener directivos con capacidad organizativa, líderes que tomen decisiones acertadas, que sean practicadas y compartidas en la comunidad escolar y su entorno.

La autora de la tesis, con los permisos respectivos de la Subdirectora de la institución intervenida, procedió a aplicar las encuestas y entrevistas para obtener la información de los actores educativos, en el contexto del marco legal, y del profundo respeto hacia las otras personas como: estudiantes, profesores, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia, para posteriormente, procesarla y hacer el análisis de resultados, que permitan proponer, acciones de cambio o potenciación de los aspectos que marcharan acorde a los valores y metas que el Centro educativo ‘Cacha’ se propone conseguir.

El anhelo de esta tesis no corresponde exclusivamente a la obtención de un título o grado académico o a una disertación intelectual, sino que, además, tiene como objetivo general, el estudio ordenado de algunas perspectivas teóricas, planteamientos prácticos e investigativos que proponen pareceres en esta área, que posibiliten de forma viable el mejoramiento del desempeño de las funciones organizativas y directivas del personal de la institución.

Por otra parte, los beneficios que se deriven de la gestión y liderazgo del centro educativo, se verían reflejados en la participación de todos los miembros que componen la institución, mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo; y, a su vez, esto animaría fuertemente al cumplimiento de los compromisos adquiridos por los actores educativos, para servir de forma eficiente y con excelencia a la sociedad pluralista que se desarrolla en el cantón El Pangui, provincia de Zamora Chinchipe. Además, otros objetivos que se obtendrían con la ejecución del presente trabajo investigativo, son la recuperación de valores sociales y espirituales proclamados en la misión y visión institucional; y, que últimamente han sido menguados por la proliferación de corrientes posmodernistas, que promocionan individualismos extremos y poco humanos; los mismos que cambiarían positivamente en la convivencia institucional, y en la elaboración de instrumentos importantes como El Manual de Organización, El Código de Ética, El Plan Estratégico y El Plan Operativo Anual.

El grupo humano que labora en el centro educativo cimentaría la calidad y calidez educativas, puestas al servicio de nuestros alumnos, padres de familia y de toda la sociedad. Para lograr ese objetivo, es fundamental tener una verdadera vocación de maestro comprometida, con las causas del buen vivir de la población escolar.

Sin embargo, el propósito principal que se desea como institución educativa, es conocer desde las diferentes perspectivas las plataformas teóricas y los planteamientos prácticos que diversos investigadores han elaborado sobre estos temas, y que serán el fundamento y nos permitirán mejorar el ejercicio de las funciones organizativas – directivas de nuestro centro educativo.

Para conocer mejor los resultados obtenidos en la investigación, por favor, acompáñenos en el recorrido por esta tesis, para adentrarnos en algunos aspectos de la educación, el liderazgo y la administración de centros educativos, para deleitarnos de puntos relevantes que optimizan los talentos humanos; y así, conseguir la meta de servicio, sin olvidar la excelencia a la que desea llegar.

Ciertamente, debe mencionarse que las premisas enunciadas fueron factibles ejecutarlas, mediante el desarrollo del presente proyecto de investigación; puesto que se contó con la modesta experiencia de la investigadora en la elaboración de proyectos educativos, la orientación adecuada del director de tesis designado por la UTPL, la colaboración de los miembros de la comunidad educativa; y se contó los recursos, económicos, materiales e institucionales, que en su conjunto viabilizaron los diferentes procesos de investigación; que con la ayuda de Dios, y a través de las mediaciones de nuestros hermanos, amigos, colaboradores, maestros, maestras, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia, se materializarán las nuevas proyecciones educativas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

Es importante, antes de hacer referencia a los Participantes, mencionar brevemente la historia de la Institución que será el centro de nuestra investigación: el Centro Educativo Fisco Misional 'Cacha' está ubicado en el cantón El Pangui (calles Padre Luis Imaicela y Sor Rufina), provincia de Zamora Chinchipe. Fue fundado en la ciudad de Zamora en el año 1936 y poseía un internado, escuela y centro artesanal.

El objetivo misionero era formar a niñas y adolescentes (de manera especial al grupo de estudiantes de la etnia shuar) en los valores del Evangelio para que, con una vida sustentada en los valores cristianos, pudieran ejercer una profesión que les permitiera desempeñar un trabajo que les ofreciera oportunidades de una vida digna junto a sus familias.

Por la complejidad geográfica y por la dificultad que representaba la salida de las niñas y adolescentes shuar, se decidió trasladar la institución educativa al cantón El Pangui, en el año 1987; y, desde entonces, el Centro Educativo Fisco Misional 'Cacha' presta sus servicios al pueblo panguense. Este Centro está regentado por las Hermanas Franciscanas Misioneras de la Inmaculada. Ofrece, en jornada matutina, el título de Maestras de Corte y Confección y Bordado a quienes culminen los estudios en modalidad presencial a corto plazo.

Actualmente están matriculados 480 estudiantes distribuidos de la siguiente manera: de primero a séptimo año de básica, 415 alumnos; Centro Artesanal, 65 alumnos. Posee, además, 25 docentes, 1 administrativo y 1 auxiliar de servicios. Estos dos espacios: educación básica y centro artesanal funcionan en conjunto y comparten el mismo local. La muestra fue tomada de esta comunidad educativa y se explica detalladamente en los siguientes cuadros:

Personal directivo por sexo, edad y título académico

NÓMINA	SEXO	EDAD	TÍTULOACADÉMICO
Livio Quezada	M	51	Profesor Educación Primaria
Olivia Guerrero	F	34	Lic. Ciencias de la Educación de Adultos
Martha Ruiz	F	50	Lic. Psicopedagogía Infantil
Olivia Echeverría	F	64	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Diana Ortiz	F	29	Bachiller Técnico
Sonia Sanimba	F	45	Lic. Ciencias de la Educación Básica

Personal docente por sexo, edad y título académico

NÓMINA	SEXO	EDAD	TÍTULO ACADÉMICO
Juan Torres	M	53	Profesor de Primaria
Arquímedes Cabrera	M	44	Lic. Ciencias de la Educación
Víctor Morocho	M	27	Tecnólogo en Sistemas
William Jaramillo	M	45	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Sandra Salazar	F	38	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Pilar Jumbo	F	39	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Irene Castillo	F	45	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Cecilia Torres	F	35	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Patricia Salazar	F	30	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Julia Macancela	F	50	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Amada Gualán	F	55	Lic. Ciencias de la Educación de Adultos
Marieta Brito	F	65	Lic. Ciencias de la Educación Básica
Zoila Ruiz	F	53	Doctora en Ciencias de la Educación
Clara Ordóñez	F	30	Lic. Psicopedagogía Infantil
Fanny Ordóñez	F	25	Lic. Contabilidad y Auditoría

Población Estudiantil por edad y sexo.

NÓMINA	SEXO	EDAD	AÑO DE EGB
Darwin Jaramillo	M	11	Séptimo Año de Educación General Básica
Atience César	M	13	
Morales Frank	M	11	
Ortiz Byron	M	12	
Jhordan Tapia	M	12	
Cristián Valdiviezo	M	11	
Nathaly Andrade	F	11	
María Antún	F	12	
Gery Armijos	F	11	
Priscila Ayavaca	F	11	
Mariela Carchi	F	12	
Leidy Estupiñán	F	13	
Joselin González	F	13	
Delia Yuma	F	12	
Jessica Tandazo	F	13	Noveno Año de Educación General Básica
Wilson Tenelanda	M	14	
Shiran Antún	F	15	
Jenifer Chacha	F	13	
Beatriz Chimbo	F	14	
Shaquira Correa	F	13	
Vilma Delgado	F	13	
Vilma Enríquez	F	13	
Lendy Eras	F	14	
Martha Estupiñán	F	13	
Rosa González	F	13	
Rubí Guachapa	F	13	
Silvia Jiménez	F	14	
Lesly Jiménez	F	13	
Betty Montaña	F	13	
Hilda Tacuri	F	13	

Personal administrativo y de servicio por edad y sexo.

NÓMINA	CARGO	SEXO	EDAD
Diana Ortiz	Secretaria	F	24
Jaime Ortiz	Conserje	M	50

3.2. Materiales e Instrumentos

Los medios o materiales utilizados para el correcto desarrollo de la investigación son los siguientes:

- La Guía de Investigación, elaborada técnicamente por la UTPL; por tanto, posee los pasos que debe seguir el presente proyecto.
- Técnica Bibliográfica Documental: esta forma permitió la adquisición de información a través de textos (ensayos, estudios pedagógicos, etc.) libros, revistas, etc., e Internet (con contenidos referentes a la temática).
- La Encuesta: diseñada por la Universidad Técnica Particular de Loja; tiene preguntas relacionadas directamente con el tema de investigación.
- La Entrevista: elaborada con preguntas sencillas y accesibles a todo público para recoger la información necesaria y estructurar la investigación basada en datos lo más objetivos posibles.
- El Proyecto Educativo Institucional (PEI): facilitado por la institución donde se realizó la investigación.
- Medios tecnológicos: computador, flash memory, cámara digital, impresora, etc.

Por otra parte, los instrumentos para la investigación están centrados básicamente en las encuestas a directivos del centro educativo donde se desarrolló la investigación y la encontrará detallada en el Apéndice.

3.3. Método y procedimiento.

Para la realización de la presente investigación en el Centro de Educación “Cacha”, se basó en los siguientes métodos:

Método Inductivo: a través de las encuestas –información de puntos de vista y pareceres particulares- se logró una formulación general o propuestas para mejorar algunos aspectos de la institución educativa.

Método Deductivo: se consideraron las propuestas generales: Ministerio de Educación y Vicariato de Educación como puntos de referencia para luego aplicarlos a una institución particular, en este caso, el Centro de Educación ‘Cacha’.

Método Estadístico: presente a través de las encuestas realizadas a los directivos, docentes, alumnos/as y padres de familia de la institución educativa donde se tomaron las muestras para su posterior tabulación.

Método Hermenéutico: se usará la herramienta hermenéutica para la interpretación de las encuestas realizadas por medio de un análisis lo más objetivo posible.

Método Analítico: mencionado ya en la descripción de algunos métodos presentes en este apartado: tiene como objetivo el estudio por separado de las encuestas y sus resultados.

Método Sintético: esta forma se encuentra presente en las partes de esta tesis que requieren cortas abstracciones –sobre todo- en las secciones donde se plantean de forma simplificada, pero clara, objetivos a realizarse, abstracciones, resúmenes, etc.

El procedimiento fue sencillo y organizado: en el mes de junio se recibió la capacitación relacionada al proyecto de investigación (no hubo necesidad de hacer delimitación del tema, porque ya estaba determinado) mediante asesoría virtual.

Luego se realizó un estudio bibliográfico relacionado al tema de la tesis: libros, revistas de educación, investigaciones didácticas, Internet, etc., para adquirir una visión general sobre la temática a desarrollarse.

Una vez concluido este primer momento, capacitación y requisita bibliográfica, se seleccionó el Centro Educativo donde se concretaría la investigación. Se realizó una reunión con el Consejo Técnico del Centro de Educación Básica Fisco Misional 'Cacha' para explicarles el trabajo que se realizaría en aquella institución. La acogida fue muy favorable y recibí todo el apoyo para iniciar mi trabajo final de maestría.

Concluida la preparación y recolección del material correspondiente para la investigación de campo –encuestas y entrevistas- se procedió a la aplicación de estos medios de investigación. Se comenzó por los directivos. No hay nada que añadir, porque la colaboración fue sobresaliente y se pudo notar el interés en las respuestas a las preguntas formuladas.

Por otro lado y para no interrumpir las labores propias de la institución educativa donde se ejecutó la investigación, se aprovecharon los espacios de tiempos libres que tenían los docentes. La realización de la encuesta y la aplicación de esta herramienta fue dentro de lo esperado: colaboración sin ningún tipo de dificultad.

La encuesta a los alumnos también se desarrolló dentro de un marco de colaboración y tranquilidad. No hubo ningún tipo de inconveniente y –por lo apreciado durante el trabajo- la seriedad con la que se tomaron las cosas fue ejemplar. Los padres de familia también tuvieron su espacio para la aplicación de la encuesta sugerida por la Guía de la Universidad Técnica Particular de Loja. Se la hizo en un ambiente de tranquilidad luego de una reunión de trabajo.

La colaboración de las autoridades –directivos-, padres de familia, docentes y alumnos/as del Centro Educativo 'Cacha' fue fundamental para el correcto desarrollo y aplicación de las encuestas que permitieron la obtención de información esencial para la elaboración del presente trabajo de tesis.

4. MARCO TEÓRICO

En la Introducción se hizo un breve recorrido por las diversas etapas históricas y el eje motor sobre las que giraban y orientaban las acciones que se ejecutaban. Esas etapas, además de poseer una 'idea' movilizadora, tenían una forma a seguir para plasmar lo que anhelaban conseguir. Dicho de otra manera, utilizaban un método para llegar al punto que determinaron como meta.

Sin embargo, la consecución de esos fines no es un tarea sencilla cuando las sociedades actuales son extremadamente cambiantes –dialécticas- y lo que en principio pudo parecer un objetivo o valor firme, al poco tiempo se convirtió en una cuestión relativa ya que carecía de peso o de interés alguno: el relativismo impactó fuertemente a las sociedades en todo el mundo; y, obviamente, a las comunidades educativas, porque están inmersas en la sociedad y no son invulnerables a esas mutaciones que experimentan todos los grupos humanos.

Además, **las comunidades educativas** o conocidas también como comunidades escolares no están reducidas únicamente al centro educativo, porque constituyen un *“conjunto de personas que influyen y son afectadas por un entorno educativo. Si se trata de una escuela, ésta se forma por los alumnos, ex-alumnos, docentes, directivos, padres, benefactores de la escuela y vecinos. Se encarga de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación y lograr el bienestar de los estudiantes. Busca no solo impartir instrucción sino la educación integral, se caracteriza por estar abierta al cambio, ya que se encuentra en constante desarrollo”*¹.

Estas razones, las de los cambios constantes y la apertura al desarrollo principalmente y la necesidad de priorizar fines, conducen, casi de forma inmediata, a la pregunta por el modo necesario para plasmar los objetivos deseados en sociedades cada vez más dialécticas. Este punto de reflexión ya fue estudiado por muchos filósofos y pedagogos, sobre todo, europeos, aunque Enrique Dussel, argentino, plantea de forma crítica la dialéctica, o cambios propios de los grupos

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_educativa. Página consultada el 12 de marzo de 2011.

humanos, y manifiesta *“que el método dialéctico, como todos los métodos, ofrece una alternativa o camino a seguir”*²; es decir, no es un fin al que se apunta, sino que es un medio para alcanzar objetivos determinados sin distraerse en aspectos que no le sean propios o coherentes de acuerdo a la misión que se tuviera.

Así mismo, la educación, en su sentido amplio, no ha estado ajena a esas variaciones o movimientos que se han experimentado en las diversas etapas históricas y ha sufrido modificaciones profundas por buscar un método adecuado a sus tiempos y lugares; pero, sobre todo, para transmitir una educación de calidad a todos sus alumnos y alumnas³.

Tales han sido los cambios que muchos pensaron que no bastaba con una infraestructura adecuada para ‘dar clases’ o tener un grupo humano de profesores lo suficientemente preparados como para ‘enseñar’ una serie de contenidos a los estudiantes que se inscribían en sus centros educativos.

Estas necesidades de mejorar el rendimiento comercial, político y, en nuestro caso, educativo hizo que poco a poco aparecieran las súperespecializaciones para ganar mayores posibilidades de excelencia frente a los posibles competidores en las diversas áreas del saber:

*“La ciencia y la tecnología avanzan a un ritmo tal y se ha llegado a tanta gama de saberes, que el presente de la formación profesional se caracteriza por la súperespecialización. Esto significa que cada especialista delimita y profundiza cada vez más su área de estudio, por lo que cada profesional se convierte en un eslabón de un complejo engranaje de sujetos y acciones que deben –o deberán- hacerse en equipo para entender y resolver acertadamente los problemas que atienden”*⁴.

² Cf. Dussel, Enrique, (1974) Método para una filosofía de la liberación, Ediciones Sígueme, Salamanca, p. 16.

³ Para un estudio más profundo sobre los cambios y evoluciones de la educación occidental, revítese el libro de Bowen, J, (1976), Historia de la Educación Occidental, Tomos I y II, Editorial Herder, Barcelona.

⁴ Castillo, G, (1991), La Educación del futuro, en AAVV, Lo permanente y lo cambiante en la educación, EUNSA, Pamplona, p. 21.

En la educación están presentes las superespecializaciones tanto en el plano académico como en el pedagógico; y, posteriormente, aparecieron y se las adaptaron a la administración de centros educativos o instituciones afines a la educación que, por cierto, durante algunos periodos de nuestra historia nacional pulularon mucho con ofertas tan diversas, aunque todas hablaban de excelencia académica; pero que, sin duda, no pocos de esos establecimientos educativos tenían fines de lucro y no de servicio para la construcción de una sociedad justa, plural y equilibrada.

Como se ha señalado anteriormente no era suficiente con tener un 'local adecuado' o profesores con una basta información o contenidos para dar a otros, sino que ahora emergió la fuerte necesidad de administrar eficientemente todos esos bienes que estaban (y están) al servicio de alumnos, alumnas, docentes, padres de familia y sociedad en general. Se esperaba y se espera mucho de esos administradores que cumplan con la gran misión de ser fieles en su trabajo para servir a todos por igual.

Aparecieron, ante esta necesidad, algunos modelos de 'administradores educativos' que gestionaban los bienes recibidos de las instituciones educativas para potenciar todas las cualidades que poseían y, como es de esperarse, para dar una educación de calidad que cubra las expectativas, sobre todo, de padres de familia y que respondan coherentemente a la sociedad.

4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.

Ante la exigencia de la sociedad necesitada de buenos sujetos y correctamente formados, las escuelas, colegios y universidades incorporaron progresivamente a sus staff de docentes y directivos elementos preparados en áreas de administración educativa, pero antes de entrar a definir este punto importante, recorramos brevemente sobre el origen y el proceso que experimentaron los administradores educativos:

*“El **concepto** de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la*

consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos”⁵.

Según lo explicado, el término gestión perteneció únicamente al mundo administrativo – empresarial; pero, con la globalización, diversificación de ciencias y la superespecialización, pasó a ser parte de otros sectores que no eran exclusivamente comerciales. Fue así como también llegó al mundo educativo y se ha posesionado como un punto muy importante dentro de las instituciones educativas. ¿Por qué obtuvo tanto éxito y se ha convertido en aspecto esencial en el marco educativo?

Las razones por las que la gestión pasó a ser parte inherente a los centros educativos tiene su explicación fundamentada; pero antes de dar respuesta a la interrogante propuesta en el párrafo anterior, es necesario revisar qué es la gestión, de forma general, dentro del plano educativo, qué es la gestión educativa y qué es la administración escolar; es decir, los tipos de gestión existentes –de manera especial- en el mundo de la educación.

La gestión –**conceptualizada** de forma general- es la “*función caracterizada por dirigir a los hombres y administrar los recursos necesarios para lograr un resultado previsto de antemano*”⁶. Es decir, la gestión conlleva en sí una planificación para arribar a metas trazadas previamente.

Pero esa gestión, dentro de una institución educativa y como vimos en la definición, no solamente se dedica a la planificación de proyectos, actividades o tareas para conseguir un fin previamente definido por el grupo de planificación o por la instancia a la que le corresponde atender esos asuntos internos; sino que, como aspecto

⁵ <http://licenciadoaugusto242.blogspot.com/2010/01/gestion-institucionalconceptos.html>. Página consultada el 15 de enero de 2011.

⁶ Escuela para Maestros, (2005), Enciclopedia de pedagogía práctica, Editorial Cadiex Internacional S. A, Montevideo, p. 999.

fundamental, trabaja con personas a las que dirige para conseguir esos fines pensados para el bien de docentes, estudiantes, padres de familia, etc.

Esta es una de las razones fundamentales de su **importancia**; y, con esto, se intenta responder en parte a la interrogante planteada anteriormente sobre el éxito de la gestión en el mundo administrativo y que posteriormente pasó al ámbito educativo. La gestión, por tanto y explicado de otra manera, no es la dirección de cosas que cumplen determinaciones o decisiones al mejor estilo de robots, sino que son seres humanos que aportan al desarrollo de la institución y colaboran con su fuerza intelectual y laboral al progreso de esa gestión.

Y para entrar en terreno concreto del significado de 'Gestión' y sus **tipos**, comencemos por la definición de Gestión Educativa:

“Es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente”⁷.

Si hiciéramos nuevamente una lectura entre líneas, se pueden abstraer puntos que son importantes para la gestión educativa, entre ellos, el hecho de construir una nueva institución educativa, obviamente no se trata de una infraestructura física nueva o mucho menos destruir procesos que se hayan establecido previamente, sino que es el inicio de una nueva forma de ver las cosas para trabajarlas de otra manera, pero en consonancia con todos los colaboradores del centro educativo donde se pretende aplicar la nueva visión pedagógica a partir de una gestión diferente de los recursos existentes en la institución.

Crear que se llega con las soluciones a todos los problemas existentes es un error de base; pero, sobre todo, un gran irrespeto a los docentes, directivos y a las personas que previamente dieron sus mejores esfuerzos y años por formar coherentemente a los estudiantes del centro educativo al que pertenecen.

⁷ Villarroel, C, (2005), Orientaciones didácticas para el trabajo docente: conocimientos pedagógicos y habilidades didácticas para la evaluación al Docente y al Directivo, Editorial desconocida, Quito, p. 162.

Pero antes de proseguir con la innovación de las instituciones educativas y por referirnos en reiteradas ocasiones a los profesores, es importante definir qué entendemos por **docente** para tener mayor claridad de las actividades que realizan y en qué consiste el trabajo que cumplen diariamente. Por tanto el docente *“es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte. Además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje para que el alumno (estudiante o discente) lo alcance de la mejor manera posible”*⁸. En otros términos, el docente es un ‘constructor’ de personas.

Por otra parte, la innovación es parte necesaria dentro de las instituciones educativas, porque, no solamente la del área educacional, sino que todos los campos del saber han tenido que ceder el paso a la renovación para conseguir mejores resultados. Un ejemplo claro de las ciencias que tuvieron que abrirse a otros espacios académicos para no morir en las estructuras pasadas fue el método histórico – crítico (único y dueño absoluto de las formas de hacer hermenéutica en las ciencias sociales); Ricoeur lo expresó de la siguiente manera:

*“El monopolio casi absoluto del método histórico-crítico tuvo que retroceder hace algunos años ante el surgimiento de nuevas formas [de investigación] provenientes ya sea del análisis literario (retórica, narrativa y semiótica), ya de las ciencias humanas (sociología, antropología cultural, psicología y psicoanálisis) o de contextos particulares (liberacionista y feminista)”*⁹.

Lo mismo ocurrió de hecho con las instituciones educativas que eran orientadas y administradas, no en pocos casos y principalmente en las particulares y no en menos oportunidades en las del Estado, como si fuesen propiedades particulares que se manejan de forma intuitiva, pero poco estructurada en su parte administrativa.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Docente>. Página consultada el 13 de marzo de 2011.

⁹ Ricoeur, P, (2006), A hermenêutica bíblica, Edições Loyola, São Paulo, p. 15. [Traducción propia].

Esto marcó en las cabezas de las personas que el director/a o rector/a era una especie de “mandamás” que disponía de todo según le pareciera, pero que no se regía por consejos técnicos o alguna otra apreciación que no fuese la propia.

Este modo de proceder poco coherente con la misión de servicio que tiene todo centro educativo ha sido una gran incoherencia humana con la comunidad educativa en la que colaboran, porque la mayor cantidad de **directivos** de instituciones educativas, previamente fueron docentes que, por sus cualidades o capacidades, fueron ascendidos o ascendidas a la dirección de algún departamento del establecimiento educativo a la dirección general como director/a o rector/a.

Sin embargo y a pesar de las limitaciones humanas que toda persona posee, el directivo tiene la experiencia de haber conocido directamente los diversos movimientos que se dan en la comunidad educativa y, por esto, esa vivencia que tuvo previamente como docente le permitirá aportar no solamente ideas para mejorar determinadas situaciones, sino que ahora, desde un lugar con poder de decisión, la construcción de la comunidad educativa será más amplia, porque considerará aspectos que posiblemente no son visibles desde puestos de dirección.

Ahora bien, para continuar con los **tipos** de gestión, se mencionará la Escolar que se define de la siguiente manera:

“La Administración Escolar es una ciencia aplicada que utiliza los contenidos de la administración general para la aplicación del comportamiento de la organización educativa, pero a su vez, es un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de estas organizaciones para alcanzar eficacia y eficiencia”¹⁰.

Con esta definición de Administración Escolar notamos una ligera variación respecto al concepto de Gestión Educativa y radica en que la primera, como se dijo, usa herramientas generales de la administración; la segunda, direcciona personas (con el respeto propio que merece el ser humano) y canaliza procesos.

¹⁰ Villarroel, C, (2005), Orientaciones didácticas para el trabajo docente..., op. cit., p. 163.

Para continuar con esta sección quisiera añadir o aportar un poco de mi modesta experiencia en el mundo de la dirección de centros educativos: por lo vivido hasta ahora y por las teorías estudiadas, estoy completamente convencida que la solidaridad siempre debe estar presente para formar grupos sólidos de trabajo; pero también es importante saber mantener la distancia para no perder la autoridad; es decir, siempre se debe procurar un sano equilibrio entre cercanía solidaria y el respeto por el espacio del 'otro' para convivir en armonía y así obtener lo mejor, humana y profesionalmente, de los colaboradores.

Y para tener una panorámica sobre las diferencias existentes entre Gestión General, Gestión Educativa y Gestión Escolar, obsérvese el siguiente cuadro donde de manera sintética se expone lo que se ha explicado en los párrafos anteriores:

TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
Gestión	<p>Tiene su origen en el mundo de la empresa y corresponde a gerencia.</p> <p>Ejecuta y monitorea las acciones y medidas que tienden a alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>Los actores están comprometidos con la institución y con los principios de eficacia y eficiencia.</p> <p>Aplica técnicas para desarrollar sus acciones y alcanzar sus objetivos.</p>
Gestión Educativa	<p>Refiérase a las decisiones de políticas educativas en la escala más amplia del sistema de gobierno y a la administración de la educación.</p> <p>Las medidas adoptadas en la gestión educativa generalmente está relacionada con otras políticas públicas adoptadas por los gobiernos correspondientes como parte de proyectos políticos mayores.</p>
Gestión Escolar	<p>Las medidas que se adoptan corresponden al ámbito institucional.</p> <p>Es un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.</p> <p>Uno de los objetivos de la gestión es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar.</p> <p>La planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.</p>

4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

Una vez analizada la gestión desde sus orígenes, evolución, importancia y tipos corresponde en este momento “dar una mirada” al Liderazgo. Y para hacerlo de manera apropiada se definirá el liderazgo desde diversas ópticas con autores que son reconocidos como conocedores académicos de la materia.

En un primer momento el liderazgo se lo **define** como “*la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación, para la consecución de un objetivo común*”¹¹.

Las lecturas que se hagan de esta definición pueden tener matices variados, pero es oportuno aclarar que bajo ninguna circunstancia se debe emitir algún juicio de valor; porque, por ejemplo, el verbo ‘influenciar’, usado en el concepto, conlleva una carga emotiva que puede ‘entenderse’ como manipulación para conseguir algo, independientemente de positivo o de forma correcta u honesta.

Ahora bien y para continuar con las definiciones, aunque muy parecida al primer concepto, otro autor define el liderazgo con las palabras siguientes:

“*La habilidad de influir en un grupo para que alcance metas*”¹²; y, con esto, se repite el término ‘influenciar’; y, además, el fin de esa acción: conseguir objetivos o metas. No añade nada nuevo al primer ejemplo de definición de liderazgo y se confirma, de forma general, que el liderazgo es mover a la acción a un grupo de personas para que ejecuten ciertas acciones para lograr algunos anhelos previamente establecidos.

Luego de haber definido o conceptualizado lo que se entiende por liderazgo, pasemos a sus **tipos** y **características**: no es tarea sencilla, porque si se hiciera o, por lo menos, se intentara construir un directorio con las cualidades y defectos de los líderes, pues, simplemente se tendrían tantos perfiles como seres humanos existen

¹¹ Koontz, H y Weihrich, H, (1985), ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, Editorial Mc.Graw Hill, 11ma. Edición, México, p. 27.

¹² Robbins, S, (1999), Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall, México, p.12.

en este planeta. Sin embargo, agruparemos los más conocidos para dar una visión aproximada de los tipos de líderes que existen con sus características:

Líderes autoritarios: son los que deciden todo sin ningún tipo de consulta previa o consenso de grupo; y, si delegan alguna función, es porque ya la decisión está tomada previamente.

Sobre este tipo de líderes existen ideas previas que no les son muy favorables por las razones que a continuación se exponen:

“En el presente, son muy pocos los que aceptan ser llamados líderes autoritarios, pues este tipo de liderazgo está desacreditado, pero, sin embargo se encuentra latente en todos los niveles sociales y constituye un impedimento serio para el fomento y desarrollo de la democracia”¹³.

En nuestros países latinoamericanos todavía se dan estos tipos de líderes en buen número: se espera que se abran al diálogo para que puedan descubrir que hay mejores formas de comandar un grupo de personas para conseguir los objetivos trazados.

Líderes democráticos: se presentan como la mejor opción para ser la ‘cabeza’ de grupos de trabajos; sobre todo, cuando las situaciones tensas necesitan de una persona que pueda recoger el parecer de todos (o casi todos) para posteriormente buscar soluciones a los conflictos o iniciar nuevos procesos o proyectos institucionales.

Líder participativo: lo característico de este tipo de líder es la apertura para que los demás puedan asumir roles importantes dentro de las instituciones. O expresado de otra manera, el líder participativo es quien *“cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya*

¹³ Anello, E y Hernández, J, (1994), Liderazgo Moral. Imprenta Sirena, Santa Cruz, Bolivia, p. 17.

*a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos*¹⁴.

Este líder se presenta, junto al democrático, como una excelente alternativa para que los grupos humanos crezcan en las instituciones donde laboran. Destaco que es una buena alternativa, porque actualmente, a pesar de la diversidad de culturas y personas, se nota un ambiente de intransigencia frente a las diferencias existentes en nuestro pluricultural y diverso Ecuador: grupos de negros e indígenas han sido maltratados por el color de su piel o por la condición social. Esa marginación que sufren muchas personas en nuestro país puede, y de hecho debe ser, corregida por la educación a través de una buena formación.

4.3. Diferencias entre directivo y líder.

A todo directivo que se le ha encomendado gestionar alguna institución (en el presente caso centro educativo) también se dice que se le ha encargado gerenciar aquel centro. Por esto, para exponer correctamente las diferencias entre un directivo o gerente administrativo y un líder, usaremos los términos indistintamente: gerente – directivo (el término directivo ya lo definimos en párrafos anteriores).

Sin embargo, antes es procedente mencionar que un gerente educativo o directivo y un líder tienen el gran peligro de convertirse en caudillos si pierden las dimensiones de sus funciones; es decir, la claridad de la Misión y Visión de sus centros educativos les servirán de soporte para cumplir con sus labores y hacer un trabajo de calidad con excelentes resultados:

El líder es el que se pone ‘al frente’ de un grupo a través del trabajo recibido; y, una vez posicionado, procura dar rumbo a la tarea y se convierte en guía del grupo que le hace de equipo de trabajo. Ese líder dirige y se dirige hacia la consecución de una meta u objetivo.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#TENDENC>. Página consultada el 14 de enero de 2011.

El directivo y dependiendo de las circunstancias únicamente ejecuta órdenes recibidas y se emplea en la tarea asignada. No existe normalmente un grado de creatividad frente a lo que debe hacer y se limita exclusivamente a conseguir resultados para luego presentarlo a sus instancias superiores.

El líder no solamente se entusiasma con la misión encomendada, sino que, además, es capaz de transmitir esa carga emocional al resto del grupo para que se unan a la tarea de forma eficiente; pero, sobre todo, mueve a otras personas que se encaminen hacia la construcción de objetivos.

El directivo normalmente se centra nuevamente en la tarea recibida, la organiza para que se cumpla de forma correcta y ordenada; pero, además, y no en pocos casos se da que durante el proceso de supervisión tenga inconvenientes si la tarea que debía ejecutarse de terminada manera, no fue como se esperaba. Eso creará malestar en el directivo por temor a posibles retaliaciones superiores.

El líder no solamente tiene la capacidad o don de guiar a otros; sino que, además, se guía a sí mismo por una visión que trasciende tiempos y espacios. Es decir, posee una perspectiva de futuro que le permite proyectarse para mejorar la calidad del servicio que presta.

El directivo trabaja denodadamente con el fin de conseguir los objetivos propuestos; pero no tiene la capacidad de abrir horizontes para mirar 'más allá' de lo que podría representar la optimización de recursos humanos y materiales. El directivo nuevamente cae en la reiteración laboral diaria y se mutila a sí mismo la posibilidad de levantar la mirada hacia otros campos.

El líder posee una intuición especial que le permite buscar lo mejor o la calidad en sus acciones y en las de su equipo de trabajo. Sabe que los errores y las equivocaciones, son propias dentro de los grupos humanos, pero eso no le impide lanzarse a la búsqueda de la eficacia de forma apropiada.

El directivo continúa fielmente con su esquema de trabajo. Sin duda quiere las cosas bien hechas y se esfuerza para conseguirlo y transmite esta idea a sus subalternos.

Busca ejecutar el trabajo de acuerdo a lo encomendado, aunque eso le prive la posibilidad de hacer un excelente trabajo y simplemente se queda en el trabajo cumplido.

El líder se comunica de diferentes maneras con el equipo de trabajo. Es capaz de transmitir no únicamente ideas, sino que a esas ideas les inyecta una dosis de afecto que mueve con mayor efectividad y afectividad a los que se mueven a su alrededor.

Por otra parte y como último ítem, el directivo, al igual que el líder, se comunica, pero lo hace de una manera lógica y, hasta cierto punto, fría. No trasmite más que ideas y deja sin efecto el mundo afectivo. La comunicación que ejerce es a través de órdenes con actividades a cumplir.

El personal obviamente realizará todo lo que se le asigne como tarea; pero, con esto, no serán colaboradores ni compañeros de una misión, sino que, aunque parezca duro, se convertirán simplemente en funcionarios que ejecutarán un trabajo sin un sentido profundo que los vincule a esa labor.

Una vez expuestas algunas teorías sobre líderes es difícil no dejar de pensar en las experiencias vividas durante este corto tiempo que he colaborado como directora del Centro Educativo Cacha: el trabajo permanente y cercano que realizo con directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc., me permite descubrir un grupo humano con profundos valores que son perceptibles a través del grado de compromiso que demuestran con institución por medio de las diversas actividades que se programan durante el año lectivo.

Ese potencial solidario que demuestran con el centro educativo puede ser direccionado también a otros espacios: familiares, culturales, deportivos, etc. Para lograrlo y desde las teorías que se han revisado, el líder democrático que permite la vinculación de otros miembros de la comunidad para la construcción y buen desarrollo de procesos de formación, permitiría encaminarse por buen rumbo hasta llegar al fin programado.

Los resultados serían positivos en el anhelo que se tiene para la estructuración de una sociedad civil solidaria; pero, además, el proceso de construcción de ese conglomerado humano comprometido con los otros, con sus pares, tendría como punto de partida (desde el lugar que me corresponde: el Centro Educativo Cacha) la institución educativa que está para servir y es el deseo que tenemos como comunidad religiosa, como centro educativo, como seres humanos solidarios con nuestros hermanos y hermanas: instaurar una sociedad justa que se aproxime a los deseos de Dios donde sus hijos e hijas no sufran por limitaciones materiales ni espirituales.

4.4. Los valores y la educación.

Los valores han sido un tema tratado desde diversos ángulos y perspectivas. La filosofía ha estudiado profundamente este aspecto. Pero para entender mejor qué son los valores, definamos etimológicamente el término:

Axiología viene de la palabra griega *άξιος* = valioso y de *λόγος* = tratado o estudio de... Es decir los valores –axiología- es la que se encarga de estudiar lo valioso que hay en las personas o en las sociedades (en el humano o en los grupos humanos).

Los filósofos antiguos, por ejemplo, hablaban de *αρετή* (areté - virtud) cuando querían referirse a alguna acción que poseía 'algo bueno' o loable. Las grandes escuelas filosóficas de la Antigüedad se esforzaban por cultivar las virtudes en sus alumnos (desgraciadamente la mujer no participaba de este proceso de formación por los prejuicios que existían y existen en muchas sociedades, sobre todo, en las más radicales por la fuerte influencia de religiones que todavía ven en la mujer un objeto para cumplir determinadas funciones y no la ven como sujeto que aportaría mucho para la construcción de sociedades justas si se les diera la oportunidad de participar como lo hacen los hombres).

Posteriormente, en la Edad Media, continuó de otra forma esa virtud: ahora era el bien o la gracia recibida de lo alto la que hacía que las cosas que se practicaban o los comportamientos de las personas fueran 'buenos' o 'malos'.

Fue una etapa en la que se forjó fuertemente en la conciencia de las personas la idea de culpa o el hecho de sentirse culpables para ser buenos y estar 'más cerca de Dios'.

Luego apareció el mundo de la razón en la Edad Moderna, y también en la Contemporánea, y lo que se consideraba 'bueno' era toda acción que estuviera fundamentada en lo racional. Aquí surgió una ética asentada en el hombre y creada por él para definir si un proceder era correcto o incorrecto. Lastimosamente se alejaron de valores que des-estructuraron a muchas personas cuando la razón intentaba eliminar a la religión y a Dios por considerarlos obsoletos o cosas que ya no eran pertinentes en un mundo eminentemente racional.

Pero siempre y a pesar de hablar de virtud, bondad o razones, en el fondo de todo está presente el mundo de los valores. La axiología, aunque desde hace poco se la conoce con este nombre: usado por primera vez por Paul Laupie en 1902, siempre estuvo latente en la historia del ser humano para guiar la conciencia ya sea a través de la virtud que lo ensalzaba como valeroso o virtuoso; ya como gracia recibida de Dios que lo convertía en piadoso o bondadoso o ya por el simple proceder racional que lo convertía en un humano íntegro y recto.

Pero a pesar de haber estado presente en la historia del ser humano, últimamente se ha hablado con más fuerza sobre los valores y su pérdida o poca práctica en esta sociedad cada vez más intolerante frente a las diferencias del 'otro' que se dan en todas las sociedades de este planeta.

Es decir, experimentamos a diario una lucha entre valores y desvalores, o sus contrarios. Y muchas veces, la misma filosofía (con los sistemas éticos – filosóficos, sobre todo, en la Edad Moderna) y en otras tantas oportunidades la religión (con la escala de valores fundamentada en el bien hecho por Jesús y el ejemplo que nos heredó) han intentado dar explicaciones coherentes a la pérdida y olvido de esos valores.

El ser humano se debate constantemente en la lucha por hacer 'el bien' o 'dejarse llevar por el mal', porque en diversas oportunidades se entiende que más fácil es

vivir sin esfuerzo los antivalores: ¿por qué se da esta división en lo más profundo del ser humano?

Esta división ya ha sido estudiada también por el psicoanálisis de Sigmund Freud, aunque la orientación que se le da está dirigida básicamente a la comprensión de determinadas acciones y no entra al campo axiológico como tal, sino que únicamente se queda en la explicación de algunos comportamientos humanos, pero no ve a la persona en su conjunto.

Una posible respuesta es la que expone que el ser humano ya de por sí es bipolar; es decir, tiene una división interna que le hace dudar o pensar desde diferentes opciones, aunque no siempre es la mejor cuando finalmente se decide por algo...

Esta bifurcación fue expresada con sencillez, pero con una sorprendente profundidad –propia de la inspiración de Dios- cuando Paulo –o Pablo-se cuestionaba a sí mismo con las siguientes palabras:

“... puesto que no hago el bien que quiero, sino que obro el mal que no quiero”¹⁵.

El conflicto generado por la bipolaridad humana es tan antiguo que lo único nuevo es la manera de formularlo y enfrentarlo o solucionarlo. La filosofía retomó nuevamente la ética para explicar la degradación experimentada y la bifurcación que el ser humano experimenta durante la vida (aunque no hay que dejar de mencionar que esa misma ética - filosófica, en su afán de ‘despertar la conciencia humana’, la desvirtuó para dejar sin una guía apropiada o un norte a seguir); y, la religión ha visto cómo poco a poco se han apartado los fieles de los preceptos que la Institución Religiosa predicada y que (aunque con las limitaciones propias de seres humanos) anhelaba materializar con el ejemplo de vida a sus seguidores a través de las múltiples obras de acción social, defensa de los Derechos Humanos, lucha contra la pobreza y el indiscriminado crecimiento y avance del neoliberalismo devastador de las economías de países económicamente débiles, etc.

¹⁵ Biblia de Jerusalén, (1975), Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao, p. 1620.

La bipolaridad axiológica expresada por Pablo es religiosa; ahora veamos un cuadro que expone la misma división, pero desde un plano humano:

Finalidad y bipolaridad axiológica¹⁶			
Esferas de valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
Sociales	Poder	Fama, prestigio	Aislamiento
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
Económicos	Bienes materiales – riquezas	Comodidad bienestar	Pobreza

Con este profundo pensamiento religioso de Pablo o con el parecer humano expuesto en el cuadro antecedente, se manifiesta que el mundo de los valores, aunque ausente en el vocabulario moderno, estará presente en su práctica o no-práctica.

¹⁶ Pliego, M, (2001), Valores y autoeducación, Editorial Minos, México, p. 68.

Aquí la conciencia y la libertad de cada ser humano hará que se convierta en una persona de bien o quedará expuesto al repudio de la sociedad de acuerdo al comportamiento negativo que pudiera ejercer; porque el grupo humano al que pertenecemos no tiene punto medio: o premia o castiga ya sea para expresar su malestar o para esconder sus propios defectos busca alguien a quien culpar y lo hace con violencia. O, expresado de otra forma:

“La sociedad busca dirigir hacia una víctima relativamente indiferente –una víctima sacrificial- una violencia que amenaza con golpear a todos sus miembros, a los que ella quiere proteger a cualquier precio... El denominador común de la eficacia sacrificial es la violencia intestina: lo primero que el sacrificio pretende eliminar son las disensiones, celos, rivalidades, querellas entre próximos...”¹⁷

Luego de estas pequeñas reflexiones y argumentaciones bibliográficas, nos internaremos en el mundo de los valores en y desde la educación.

Los padres de familia principalmente son los que han notado y expresado con claridad y franqueza que sus hijos e hijas han perdido la práctica de las buenas costumbres y de los valores; y, sin ningún tipo de recelo (y con mucha razón en casos concretos) han manifestado que en los centros educativos ya no se enseñan valores.

No poca razón tienen los padres de familia cuando hacen este reclamo, porque la esencia de la educación –sin lugar a dudas- radica en la trasmisión de valores a los estudiantes. Para formularlo de otra manera, diremos que:

“La Educación, o es ‘en valores’ o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”¹⁸.

La definición es clara y sencilla, pero la aplicación de este concepto representa un mundo de posibilidades, porque vivir los valores no está sujeta explícitamente al

¹⁷ Girard, R, (1972), *La violence et le sacré*, Grasset, París, p. 22. [Traducción propia].

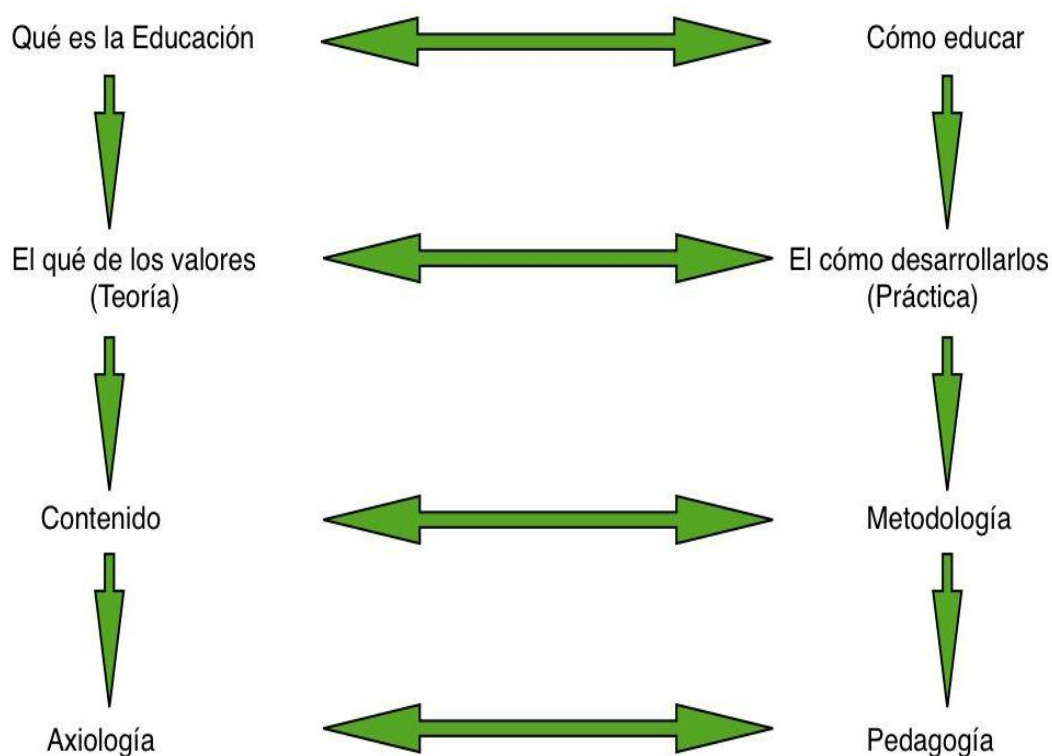
¹⁸ Chavarría, M, (2007), *Educación en un Mundo Globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*, Editorial Trillas, México, p. 67.

conocimiento de unas ideas, sino que la práctica de éstos está sujeta a circunstancias que pueden facilitar o complicar la vivencia axiológica.

Por esto, la educación juega un papel esencial en la enseñanza y práctica de los valores para convertirlos en parte inmanente de cada alumno y alumna que frecuenta una sala de clases.

Por tanto, debe existir una sólida estructura que contribuya para la correcta y profunda formación de los estudiantes en el mundo de los valores. De no existir esa estructura puede haber buenas voluntades, pero con eso no se conseguirán resultados efectivos.

Una alternativa para la formación en valores –como eje transversal en la educación– se la presenta en el siguiente cuadro¹⁹:



¹⁹ Ídem, p. 68.

La educación y los valores –axiología- contribuirán o darán a los alumnos y alumnas lo que les es propio; es decir, su esencia y, a través de este transmitir contenidos, se construirá una real y sólida educación en valores y se dejará de lado el sentimentalismo lleno de buenos deseos que no ayuda si se queda únicamente en buenas intenciones y no se pasa a la praxis axiológica: hacer realidad a través de la vida los ‘contenidos’ apprehendidos en las clases expuestas por los profesores.

Por tanto, los valores ya no serán una idea abstracta (se ha criticado y con mucha razón el hecho de que la filosofía plantee cuestiones axiológicas con poca praxis, aunque este asunto debería revisarse con detenimiento y sería motivo de un extenso estudio desde otra perspectiva) que está lejos de los seres humanos y también dejará de ser el cumplimiento de una serie de normas plagadas de moralismos sin sentido que no ayudan a la estructuración de sujetos serios y de bien; sino que, la educación en valores, se convertirá realmente en un eje que pasará por las diversas mallas curriculares y se transformará en una vivencia que cambiará y convertirá el corazón de los seres humanos para reorientarlos hacia una experiencia profunda de los valores y su práctica.

Hasta ahora nos hemos referido básicamente a los estudiantes (se les ha dado una atención especial, porque son el centro y sentido de nuestros esfuerzos para formarlos correctamente y, como se anotado, de forma integral); y, de forma breve, a los padres de familia; pero ¿dónde están los docentes motores fundamentales en la formación de los estudiantes?

Muchos profesores podrían expresar, y con razón, que a más de la carga académica, se les da una carga extra: ‘la de portarse bien’. Por esto se debe comprender que cada profesor –desde la materia o trabajo que se le ha encomendado realizar- tiene la gran responsabilidad de enseñar valores no solamente como una serie de conceptos, sino que también con la vida, con el ejemplo que cada estudiante espera ver en sus gestores académicos.

Pero los estudiantes no solo ven los buenos o malos ejemplos en sus profesores, sino que la primera fuente de esos valores positivos o negativos, los encuentra en la casa, con la familia; aunque no se debe dejar de lado a los medios de comunicación

que por ganar unos ‘centavos más’ se olvidan del compromiso que tienen con la sociedad y caen en la difusión de programas chatarra que confunden y no colaboran en la trasmisión de valores y se quedan únicamente en la venta de productos ligeros y sin contenido).

Por esto y para que haya una formación integral en valores, deben estar profundamente ligados de forma coherente la vivencia de valores en la casa – familia y en la escuela con sus profesores, directivos, personal administrativo y de servicio.

Esta cohesión fortalecerá lo que los estudiantes ven y escuchan de ‘primera mano’: una comunidad educativa comprometida con el bien general, sobre todo, de los más vulnerables como son los niños, jóvenes y adolescentes. Porque si no se diera la vivencia de esos valores en alguno de estos espacios: familia y/o escuela, con facilidad los estudiantes podrían ‘delegar’ sus limitaciones axiológicas a lo que ven en la casa o en el centro educativo. Es decir, lo que harán es culpar a otros por el comportamiento que tuvieran.

Por eso, se debe estar muy atentos no únicamente al comportamiento de los estudiantes, sino que, fundamentalmente, al propio actuar y pensar a través de un continuo examen personal a través de preguntas sencillas:

- ¿Cómo me comporto?
- ¿Qué trasmito a mis estudiantes, hijos e hijas?
- ¿Qué quiero enseñar a los demás?

Porque no se trata únicamente de dar una serie de normativas que se deben cumplir, sino que lo más profundo o lo que más enseña a otros es el ejemplo que no necesita de palabras para explicarlo, sino que sencillamente es ver cómo ‘el otro es’.

Como se ha mencionado anteriormente, los valores y su práctica no son una lista de cosas que no se deben hacer o acciones que se deben ejecutar para ser mejores, no obstante, el considerar los siguientes puntos para una mejor acción educativa en valores –y a manera de síntesis- puede ayudar mucho:

1. *El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar.*
2. *La convicción vs. la imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse, pero nunca imponerse.*
3. *La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.²⁰*

Estas sugerencias no deben ser tomadas como si fueran ‘Palabra de Dios’, pero sí deben dar ciertas pautas para reconocer en el camino que se recorre a diario en el mundo de los valores ¿qué rumbo tenemos?, o ¿qué camino debemos seguir si –por acaso- hubiéramos extraviado la senda del bien?

Por otra parte, el centro educativo y la familia no son los únicos lugares –pero sí prioritarios- donde se aprenden la práctica de los valores o donde se adquieren hábitos poco saludables para el cuerpo y el espíritu.

El Internet, por ejemplo, con sus famosas redes sociales pueden ser un medio moderno de compartir la vida de manera sana o, completamente a la inversa, puede convertirse en un escenario donde lo que menos se practican son los valores.

El quicio del asunto no radica en la negación o prohibición del uso de esta herramienta que todavía se la ve como si fuera algo completamente dañino, sino en la formación correcta de los jóvenes que se están abriendo espacios en el mundo y necesitan de guías bien formados para dirigirlos por el camino del bien y para que, sobre todo, con el tiempo ellos también se conviertan en excelentes personas que puedan orientar a otros no solamente con sus palabras, sino principalmente con sus acciones y su comportamiento, porque las palabras convencen, pero el ejemplo arrastra.

²⁰ *Ibíd.*, p. 69-70.

Por todo lo dicho hasta, ahora notamos que la educación en valores no es un hecho aislado que corresponde a determinados momentos, sino que –contrariamente a lo que se piensa- la formación y educación en valores es una tarea permanente que atañe a todos durante toda la vida.

Y para cerrar esta fundamentación teórica es conveniente mencionar, aunque de forma breve, las vivencias en el Centro Educativo Fisco Misional Cacha; pero no se lo hará desde una visión completamente subjetiva, sino que las argumentaciones tendrán su sustento en las encuestas (no se incluirán porcentajes por cuanto ese aspecto corresponde al análisis de los cuadros y se los tratará de forma detallada en la sección que les corresponde) que se realizaron a directivos, docentes, alumnos y alumnas y padres de familia; pero será únicamente referente al punto de los valores.

De las encuestas que se mencionan los puntos que trataron los valores, el Centro Educativo Cacha tiene un alto grado de aceptación: los alumnos y padres de familia vieron y expusieron sin dudas que los valores son un punto fuerte que reconocen en sus directivos y cuerpo docente.

Ese reconocimiento es un impulso que motiva a todos para continuar trabajando en la formación y educación de valores; porque, como se ha expresado en reiteradas ocasiones, no se los enseña únicamente, sino que se los practica diariamente.

Pero ¿dónde radica el alto porcentaje en la calificación de los valores?

En este momento se podría colocar una lista con las cosas posibles que hizo acreedor al Centro Educativo Cacha para obtener una ‘buena calificación’ en valores; pero nos centraremos en algo tan venido a menos en los últimos tiempos: la solidaridad.

Con el afán de dar una educación de calidad apoyada y cimentada en los valores cristianos, hemos dado una especial atención a este punto, porque vemos cómo diariamente, desde ceder el paso o el asiento a una persona, no se practicaba este valor tan sencillo, pero que denotaba y manifestaba con pasmosa claridad que los

valores –por más pequeños que se los considerara- no estaban siendo vividos o practicados.

Ese olvido de los valores no desanimó ni le restó fuerza al empeño de mejorar la formación integral por la que trabajamos constantemente con nuestros alumnos y con todas las personas que de alguna u otra manera están vinculadas a nuestra institución.

Y, finalmente, expreso con sano orgullo y con profunda alegría que el trabajo que hacemos no es para imponernos a otros o para ser la ‘mejor’ institución educativa; el trabajo que hacemos es para servir mejor a todos quienes nos confían sus hijos e hijas y –de esa manera- contribuir al desarrollo del país desde nuestra perspectiva de Iglesia que anhela en lo más profundo de sus deseos el erradicar la pobreza a través de una educación de calidad a los menos favorecidos de este planeta.

4.5. La comunidad educativa.

La comunidad educativa es el conjunto de personas que influyen y son afectadas por un entorno educativo. Si se trata de una escuela, esta se forma de alumnos, ex alumnos, docentes, directivos, padres de familia, benefactores de la escuela y vecinos.

Se encarga de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación y lograr bienestar de los estudiantes. Busca no solo impartir instrucción sino la educación integral, se caracteriza por estar abierta al cambio ya que se encuentra en constante desarrollo, es el colectivo de elementos personales que intervienen en un proyecto educativo más concretamente, profesores y alumnos como elementos primarios y los padres, como elementos muy directamente interesados.

4.5.1. Los directivos.

“Su objetivo general es promover el desarrollo institucional, mediante el apoyo que el diagnóstico brinda a los responsables de las instituciones al proporcionar información a las comunidades educativas, que les permitiera satisfacer las necesidades detectadas, a partir del reconocimiento de recursos disponibles y el establecimiento de estrategias, diseñadas por los propios protagonistas; fortaleciendo en ellos, los vínculos de identidad institucional.

Al hablar de procedimientos será clave la consideración del criterio de libertad de acción de los participantes, favorecido por la organización; es decir que las actitudes observadas pueden ser adaptativas o transformadoras, libres y responsables del compromiso social.

Lo anteriormente expuesto nos remite a la estructura organizativa que incorpora los procesos de planeación, niveles de responsabilidad, compromiso de los directivos con la institución y procesos de sistematización de las acciones para ejecutar la planeación realizada de manera oportuna.

El fortalecimiento de los vínculos de identidad en los integrantes de la comunidad educativa, se lleva a cabo mediante la socialización sistemática de los principios y criterios de actuación que forman parte de un sistema cultural articulado a partir de símbolos controlados por el contexto institucional.

La estructura organizativa de las instituciones tiene como finalidad la integración de la comunidad educativa para el desarrollo del centro, a partir de las acciones en conformidad con la institucionalización del significado del sistema de valores que determinan la identidad de los actores sociales”²¹.

21

<http://www.eumed.net/tesis/2008/vadl/Analisis%20situacional%20de%20las%20Instituciones%20Educativas%20Lasallistas.htm>

4.5.2. Los docentes

“El docente es una persona que enseña una determinada ciencia o arte. Deben poseer habilidades pedagógicas para ser agentes efectivos de aprendizaje.

Hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el alumno) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles (que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio) para personalizar la acción docente, y trabajen en colaboración con otros colegas (superando el tradicional aislamiento, propiciado por la misma organización de las escuelas y la distribución del tiempo y del espacio) manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos (por ejemplo a través de las webs docentes), observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción)²².

4.5.3. Los alumnos

“Los alumnos son aquellos que aprenden de otras personas. Etimológicamente *alumnus*, que deriva de la palabra *alere*, que significa alimentar, significa también “alimentarse desde lo alto”, contraponiéndose al significado de “alumno” como “carente de luz.

²² <http://peremarques.pangea.org/docentes.htm>

Actualmente, esta noción de alumno cliente ha ganado terreno formando parte de las estrategias de marketing de diversas instituciones educativas. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, debemos advertir acerca de los riesgos que dicha concepción implica.

Bustos refiere que cuando comenzó a aplicar el controvertido concepto lo fundamentaba afirmando que los productos educacionales (carreras, profesores, programas de estudio, infraestructura) se relacionaban directamente con los servicios educacionales entregados al alumno, existiendo derechos y deberes tanto de los estudiantes como de las instituciones. Así, el experto establecía una relación entre el proceso académico y el proceso de realización de estrategias de marketing, "integrando la calidad del aspecto académico a la gestión estratégica de la empresa educacional".

Si deseamos mantener la relación "cliente-proveedor" esta se daría en el hecho que nuestra tarea consiste en entregar educandos que sean útiles a la sociedad y a las organizaciones que los contratan. En este sentido es válido preguntarse si debemos replantear las cosas y pensar en el alumno como producto, ya que el esfuerzo desplegado por una institución educativa tiene por fin la formación de profesionales para satisfacer necesidades del mercado y atender una demanda que proviene de empresas y otras instituciones"²³.

3.5.4. Los padres de familia

“Los padres de familia son una pieza clave en la formación y educación de sus hijos.

Un elemento de suma importancia dentro de cualquier comunidad educativa lo conforman los Padres de familia, sobre todo por la participación que ellos tienen cuando aportan o consiguen los recursos necesarios, para llevar a los planteles proyectos innovadores o para dar continuidad a los ya establecidos, por ello es muy importante involucrarlos en los logros, avances y expectativas de las actividades desarrolladas en las escuelas.

²³ <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/06/18/que-son-los-alumnos-clientes-o-productos-de-las-instituciones-educativas/>

La combinación entre las necesidades propias de información, relacionada con el desarrollo de los hijos y la del conocimiento de los avances tecnológicos, nos ha llevado a que hoy día, no sólo existan más padres de familia involucrados con los procesos naturales de desarrollo de sus hijos, físicos, afectivos y sociales, sino que también, hay más adultos conscientes de la necesidad de su participación en la diversificación de las prácticas educativas, a través de proyectos que hagan uso de las tecnologías de la información y la comunicación”²⁴.

3.5.5. El entorno educativo

Un objetivo claro en los nuevos planteamientos pedagógicos, es romper con el aislamiento de la institución escolar y su necesaria inserción en el medio. Hay que salir de las paredes conceptuales de la escuela y también de las físicas y conocer el entorno más próximo al estudiante.

Pero, ¿tienen las mismas connotaciones entorno y medio?

El entorno natural tiene una riqueza y complejidad de elementos culturales tal que en una aproximación directa, asombra y maravillan sus aspectos de flora, fauna, geología, clima... que configuran los ecosistemas.

Pero no se debe detener la mirada únicamente en estos aspectos naturales; una buena lectura del entorno hace vislumbrar factores históricos, socio-económicos, políticos, antropológicos y culturales”²⁵

La comunidad educativa tiene como misión fundamental la educación de los niños, niñas y adolescentes, y hoy en día de las personas en general que desean estudiar a lo largo de la vida; en este contexto, la comunidad educativa es la representación fidedigna de las características socioculturales del pueblo donde está funcionando el

²⁴ http://e-formadores.redescolar.ilce.edu.mx/revista/no3_04/Padres_de_familia_experiencia_en_linea.pdf

²⁵ http://www.naturayeducacion.com/educacion_ambiental/que_es_el_entorno.asp

centro educativo; cabe remarcar, que sin una concepción integral de la comunidad educativa, los centros escolares no proyectaran de forma adecuada su progreso.

Y concluyo este apartado con la convicción de que el Buen Dios nos guía por la senda correcta, a pesar de las tribulaciones que se tienen en la vida, para instaurar el Reino de Dios en la tierra... ese Reino de justicia, paz y amor que Nuestro Señor Jesucristo nos transmitió por medio de los Evangelios y que luchamos con el corazón (vivencia de valores en una sociedad plagada de propaganda liviana y sin fundamento, pero no desmayamos en nuestra misión de formar integralmente a nuestros alumnos y alumnas para la consecución de una sociedad y honesta) y con la cabeza (administración correcta de los bienes recibidos a través de una gestión transparente) para cumplir y hacer realidad ese deseo de Dios.

5. DIAGNÓSTICO

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

El presente trabajo de investigación realizado en el Centro Educativo Fisco Misional Cacha y por el conocimiento previo que se tenía sobre algunos organismos administrativos ausentes en la institución, nos permitió detectar que falta estructurarse e implementarse algunos instrumentos de gestión educativa.

5.1.1. El manual de organización.

Uno de esos elementos de gestión que está ausente en el centro educativo es el Manual de Organización. Eso se detectó de forma indirecta en las encuestas, pero no dejó de mencionarse esa carencia existente. Es un punto que definitivamente tiene que plasmarse en este centro educativo, porque es una herramienta fundamental en el desempeño y desarrollo de las actividades de toda institución ya que el manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia que ayuda significativamente al proceso de organización.

Constituye, además, un complemento ideal de los organigramas o, dicho de otra manera, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

5.1.2. El código de Ética.

En la misma línea, es decir, a través de las encuestas, se conoció que actualmente no existe un Código de Ética, pero –una vez conocida la ausencia de este elemento de gestión y a partir de la elaboración de esta tesis- se trabajará con mayor ahínco

para estructurar uno que ayude a mejorar el buen ambiente de compañerismo que existe en la institución.

5.1.3. El plan estratégico.

El Plan Estratégico es otro elemento de gestión que no ha sido trabajado; pero –al igual que los otros puntos- se está en proceso de planificación y elaboración de este ítem importante dentro de todo centro educativo.

5.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual no ha sido todavía definido ni trabajado. Está en el mismo estado que el Manual de Organización, el Código de Ética y el Plan Estratégico: en planificación para una posterior elaboración.

5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es, además, un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, porque requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus proceso en función del mejoramiento de los procesos de aprendizajes.

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional a largo plazo por lo que debe ser pensado cotidianamente y no debe ser construido rutinariamente cada año. Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en periodos menores a cinco años con el fin de tomar lo pertinente de las transformaciones que se dan normalmente en el contexto institucional o en el entorno comunitario.

En el PEI se retrata de forma general lo que es la institución educativa: es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros; es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar con proyección de futuro.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir, porque lo que realizamos tiene su fundamento en el ser humano hecho por Dios y es a quien servimos a través de nuestra misión, pero lo hacemos por medio de nuestros hermanos y hermanas: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad en general.

En la búsqueda por mejorar la calidad de la educación se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel a la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar a corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

El PEI propicia una re-significación del ser humano y de la institución educativa.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

Conocer y priorizar los problemas de la institución según el orden de importancia.

Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas que se anhelan alcanzar, con una visión proyectista; y, a largo plazo, procurar la solución de los problemas principales y prioritarios.

Tener un conocimiento más próximo a la realidad sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos y qué oportunidades y amenazas se pueden

presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

Elaborar los planes estratégicos y metas precisas para que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.

Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

Aquí entendemos como institución:

Un establecimiento educativo que por sus características de número de alumnos y profesores puede asumir el reto de construir y consensuar un PEI.

Dos o más establecimientos educativos que perteneciendo a una zona homogénea se asocian para elaborar un PEI que oriente la gestión escolar compartida cooperativamente.

Un Centro Educativo Matriz o CEM que es una red de establecimientos educativos ubicados en una zona homogénea y organizada en torno a un plantel central.

Los establecimientos educativos que pertenecen a una zona escolar bajo el asesoramiento de un supervisor (UTE); eventualmente la zona escolar pueden corresponder al ámbito cantonal.

Una Red Autónoma Rural constituida por las escuelas de la zona organizadas por la comunidad y dirigidas por el Consejo de Red. El compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa es un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente enfrentan la tarea educativa.

Manejable

El PEI debe ser un documento de manejo fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo. El PEI debe estar al alcance y disposición de todos los elementos para su consulta por lo que es conveniente acompañarlo de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales adecuados para que cumplan su función de comunicar de forma clara su contenido: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad. La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer a la comunidad la oferta educativa de la institución.

General y Generador

En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como manuales de operación, normas institucionales, el Plan Operativo Anual - POA y los Proyectos de Aula-.

Integral y Coherente

Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Debe afectar a la globalidad de la institución incluyendo la gestión administrativa; se debe reflejar a la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico pedagógica, relación con la comunidad.

El PEI debe otorgar coherencia en la práctica del establecimiento entre los distintos proyectos para que respondan a una misma orientación y se articulen entre sí en forma congruente: entre la institución con el entorno; entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales.

Todos los actores de la Comunidad Educativa debemos tener acceso al manejo y conocimiento del Proyecto Educativo y así integrarnos al proceso de implementación, seguimiento y evaluación.

Participativo y Consensuado

El PEI debe ser definido en unión con todos los actores quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Los diferentes protagonistas que participan en su construcción, tanto internos como externos tienen injerencia en la toma de decisiones; y, por ende, son responsables de los resultados y consecuencias que dichas decisiones tienen.

El compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes, es un factor determinante en el éxito del PEI, porque son los que están constantemente en contacto con los alumnos y alumnas. Los estudiantes tienen mucho que aportar al proyecto sobre la base de sus intereses y necesidades, porque saben lo que les motiva.

Nuevas concepciones en torno al aprendizaje exigen que los padres de familia y a la sociedad que participen en estos procesos; además, la participación, debe despertar el sentido de pertenencia y motivación. Dicha participación es considerada como un proceso en el que se propicia un intercambio de experiencias reales y libres, tener derecho a expresarse y ser escuchado, aceptar las opiniones divergentes, tomar consensualmente las decisiones, estimular la creatividad, ser responsables de las acciones, sentirse actores y materializadores de estos procesos.

Flexible, Abierto y Progresivo

El PEI es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se han consensuado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él comenzará a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, aunque es necesario dejarlo lo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Por otra parte y como referente de la

praxis institucional, en cada etapa de evaluación, se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y de los cambios del contexto y entorno.

5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El Centro Educativo 'Cacha' – a más de los valores que profesa por ser una institución católica- posee un Código de Convivencia Interno. Esta guía de proceder está fundamentada en los valores cristianos.

En un principio, por falta de claridad en algunos puntos, sobre todo, en los de instrumentos de gestión, se pensó que este código reemplazaba al Reglamento Interno, pero el Ministerio de Educación pide de forma explícita que se elabore uno: es la tarea pendiente que se expondrá en la Discusión y Análisis de las encuestas.

5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

5.2.1. Misión y visión

Misión: Anhelamos que los alumnos eleven su rendimiento académico sin perder la identidad, que no haya repeticiones ni deserciones, que eleven su autoestima y desarrollen su actividad creativa y talento sean líderes honestos. Que nuestra institución sea un lugar privilegiado de encuentro, de enriquecimiento y desarrolle para uno de los que hacemos el centro educativo en lo espiritual, cultural y social.

Visión: Conscientes de la excelencia y trascendencia de la misión de educadores queremos hacer de nuestro centro educativo comunidad de fe y esperanza, espacio de encuentro y compromiso de formación de los valores humanos y cristianos que capacite a los educandos y a los educadores para asumir con responsabilidad el desarrollo de un mundo más justo y más humano.

5.2.2. El Organigrama

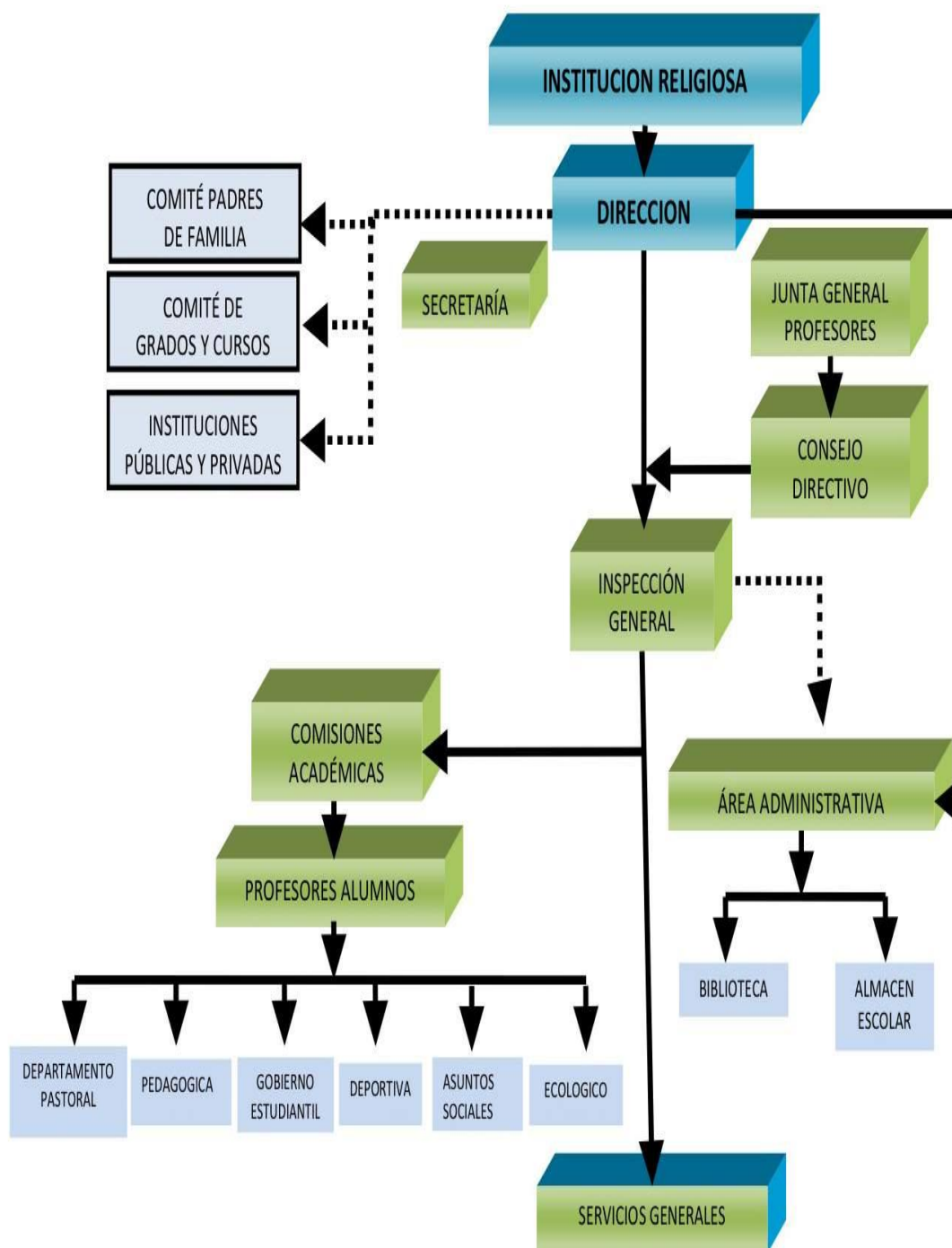
Las instituciones religiosas normalmente poseen una forma jerárquica vertical; y, en este caso, el Centro Educativo 'Cacha', al estar regido por una comunidad religiosa y para un funcionamiento práctico y menos burocrático, sin olvidar las instancias de diálogo y consulta, tiene como principal orientadora a la Congregación Religiosa seguida de la Dirección.

Luego las secciones se dividen de la siguiente manera:

La Dirección está en consonancia con la Secretaría y con el Comité de Padres de Familia, Comité de Grados y Cursos y con las Instituciones Públicas y Privadas.

Posteriormente siguen las instancias que permiten el funcionamiento normal y correcto de toda institución educativa: Junta General de Profesores, Junta Directiva, Inspección General, Área Administrativa (Biblioteca y Almacén Escolar), Comisiones Académicas –profesores y alumnos-; y, finalmente están los servicios generales.

Para una visualización gráfica, se presenta a continuación el Organigrama del Centro Educativo Fisco Misional Cacha:



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos aún no están establecidas como tales, sino que funcionan bajo otra modalidad: comisiones y están claramente diferenciadas de acuerdo a las labores que realizan:

- Comisión Pastoral
- Comisión Pedagógica
- Comisión Estudiantil (gobierno)
- Comisión Deportiva
- Comisión Social
- Comisión Ecológica

5.3. El clima escolar y convivencia con valores.

El Centro Educativo 'Cacha' vive una situación privilegiada por el grupo humano que lo compone: personas nobles de corazón generoso y sencillo (valores que últimamente no son vistos como aspectos a imitar, sino que la indiferencia hace que ya no se considere puntos importantes dentro nuestra sociedad).

Esto da como resultado (la sencillez y nobleza) el hecho de crear un clima escolar favorable para desarrollar un excelente proceso de enseñanza – aprendizaje; pero, sobre todo, un espacio sumamente rico para fundamentar la vivencia de los valores que deseamos transmitir.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

La Institución educativa en la que desarrollé el proyecto de investigación, por ser fiscomisional, tiene sus textos propios que son suministrados por el Vicariato de Educación en consonancia con la FEDEC. El nombre de los textos es "Soy Hijo de Dios".

Los valores, como se ha mencionado en otros puntos de este trabajo, están dirigidos por la axiología cristiana –eje transversal en toda la investigación- presente en las Escrituras Católicas.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

La planificación –organización- y ejecución de las diferentes actividades que compete concretamente al área valores está orientado por la Comisión de Pastoral.

Los colaboradores de esta área organizan las tareas que encaminan a los miembros del centro educativo hacia la vivencia de la espiritualidad que posee cada ser humano.

El Centro Educativo 'Cacha' tiene una clara dimensión católica y, sin embargo, por el respeto hacia todos los hijos de Dios posee también una definida apertura hacia todos los credos con los que el diálogo ecuménico está muy presente por las sugerencias dadas en el Concilio Vaticano II.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

El Centro Educativo 'Cacha' por ser fiscomisional depende de la comunidad religiosa que lo orienta y por el Estado que paga a una parte de los profesores que colaboran en esta institución. No obstante, no dejan estar presentes las directrices dadas por el Ministerio de Educación las que son cumplidas con estricta fidelidad.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

La dimensión comunitaria abarca varios frentes que componen la institución educativa: comunidad religiosa, directivos, personal administrativo y de servicio, personal docente, alumnos y alumnas, padres de familia y sociedad en general.

Todos los sectores mencionados anteriormente han manifestado -a través de las encuestas presentes en este trabajo de investigación y por la tradición que lleva la comunidad religiosa que dirige el centro educativo- que nunca se deja de lado el aspecto de los valores y su práctica para construir una justa sociedad para todos.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades no son ajenas las unas de las otras, porque –en algunos casos- se funden y parecen su contrario y –por estas razones- precisan una

aclaración que se regirá exclusivamente a una breve explicación general de los ítems presentes en el cuadro Matriz FODA.

Las **Fortalezas** del Centro Educativo 'Cacha' radican en sus personas concretas: directivos/as, profesores (personal docente capacitado), personal administrativo, personal de servicio, padres de familia y alumnos. Esto ha generado que el centro educativo se convierta en un referente académico (preferencia institucional) y, por tanto, es la opción primera que los padres de familia consideran antes de optar por una escuela para sus hijas e hijos.

Por otra parte y como aspecto esencial está la práctica de los valores a través de la fe que profesa –por ser un centro de estudios dirigidos por religiosas y acorde a los valores cristianos- cultiva el mundo espiritual de sus miembros por medio de la oración y la eucaristía. Estas acciones, que podrían parecer aisladas, derivan en actitudes de compromiso y colaboración en los estudiantes, padres de familia, docentes, colaboradores administrativos y de servicios y directivos de la institución.

No obstante, y como es común que en todo grupo humano se presenten **Debilidades**, no ha sido la excepción en este caso percibir algunos puntos que podrían potenciarse; se los describe en el cuadro Matriz FODA y tienen tres vertientes:

- 1) las limitaciones materiales: mobiliario, espacios físicos, reestructuración del bar;
- 2) humano: falta de personal docente y de servicios, desatención de los padres de familia o representantes de los estudiantes; y,
- 3) académico: bajo rendimiento en algunos estudiantes en áreas concretas.

Este breve análisis de las Fortalezas y Debilidades del Centro Educativo 'Cacha' permite una panorámica de los temas que deben ser revisados para alcanzar la excelencia académica y humana a través de la potenciación de los aspectos positivos y la respectiva corrección reflexiva de las áreas que necesitan más atención.

5.4.2. Oportunidades y amenazas

Las **Oportunidades** son los espacios que se abren para colaborar en conjunto con otras instituciones del Estado o privadas y así crecer en conjunto y para construir una sociedad más solidaria al servicio de la comunidad. Las instituciones públicas con las que podríamos establecer alianzas estratégicas y de hecho lo hacemos es con el Ministerio de Educación por el gran aporte que hace a los docentes a través de las múltiples opciones de formación que ofrece por medio de su página web: <http://www.educación.gob.ec>.

En la misma línea, otra institución del Estado que presenta oportunidades para mantener bien atendidos a nuestros alumnos y alumnas es el Ministerio de Salud; y, además, se puede establecer nexos de apoyos con instituciones que posibilitan el desarrollo social: económico, deportivo, académico, religioso, etc.

Finalmente, el área de las **Amenazas** debe ser analizado con especial atención por las grandes por las grandes posibilidades de servicio pastoral y social que se pueden presentar en se punto: los hogares desorganizados generan diversas desavenencias en el desarrollo de niños y niñas.

Por esto, mantener un hogar unido dará como resultado personas con una autoestima sana capaz de crear una sociedad más tolerante frente a las múltiples diferencias existentes en nuestro medio.

La migración es una causa principal de esas desorganizaciones y separaciones familiares.

Por otra parte y no distante de los actuales conflictos sociales está la tergiversación que producen los medios de comunicación cuando no se convierte en transmisores de valores; sino que, muy por el contrario, crean falsas expectativas que distorsionan el crecimiento de un sector extremadamente vulnerable como son los niños y niñas de nuestro país y el mundo.

Por las razones expuestas, las posibilidades de construir una sociedad acorde con los valores que predica el Evangelio están en gran medida apoyadas en el correcto uso de las Oportunidades que se posee: usar todos los medios posibles (sin caer en maquiavelismos) nos dará la oportunidad de alcanzar la meta trazada.

Esto eliminará las amenazas que cercan nuestro propósito de servir a nuestros estudiantes, profesores, directivos, padres de familia y a toda la sociedad, principalmente, a la panguense.

5.4.3. Matriz FODA

Con la finalidad de obtener una aproximación a la realidad institucional y –desde el conocimiento in situ de ésta- optar por la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que se apreciaron, se ha procedido a aplicar la matriz de análisis FODA.

Para mejor comprensión del tema, ponemos a disposición en el siguiente cuadro que explica de forma sintética, pero clara las Fortalezas y se las contrasta con las Debilidades; y, están, además, las Oportunidades en comparación con las Amenazas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal docente capacitado - Preferencia Institucional - Espacios de recreación - Sala de cómputo - Profesor especial de computación - Lugar de oración - Eucaristía semanal - Implementos deportivos - Integración de maestros, estudiantes y miembros de la comunidad educativa - Colaboración activa del gobierno estudiantil - Cancha con cubierta - Equipo de amplificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal docente en las áreas de Cultura Física y Cultura Estética - Bajo rendimiento en algunos niños y niñas en la lecto-escritura y razonamiento matemático. - Despreocupación de algunos padres de familia - Impuntualidad de los estudiantes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración de las instituciones de desarrollo - Capacitación profesional por el MEC - Participación de eventos socio – culturales, deportivos y religiosos - Atención médica y dental por el Ministerio de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Hogares desorganizados - Baja autoestima - Migración de padres de familia - Medios de comunicación: Radio, TV, Internet, etc., con programas de bajo nivel cultural

6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS

El Centro de Educación 'Cacha', lugar escogido para nuestra investigación, está ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, en el cantón El Pangui. Es una institución Fisco Misional dividida en dos secciones: la primera es de Educación General Básica; y, la segunda, un Centro Artesanal que otorga el título de maestras en Corte y Confección y Bordado a quienes cumplan con los requisitos modalidad presencial a corto plazo antes de entregarles el diploma que les acredita como artesanas. Este Centro Educativo es sustentado por las Hermanas Franciscanas Misioneras de la Inmaculada.

6.1. De los directivos

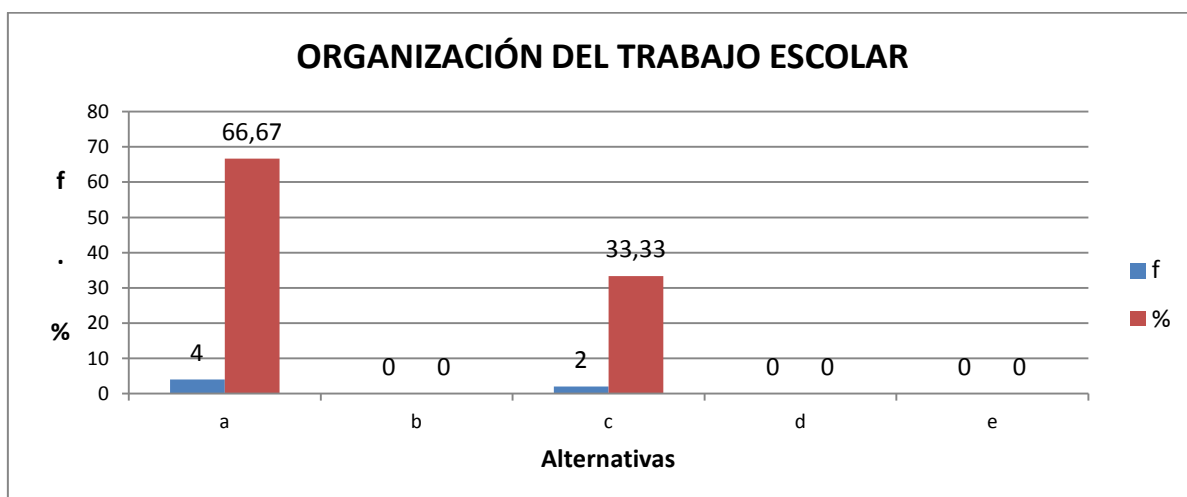
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Tabla No. 1

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	66,67%
b. Coordinadores de área	---	---
c. Por grupos de trabajo	2	33,33%
d. Trabajan individualmente	---	---
e. No contestan	---	---
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Gráfico No. 1



El 66,67% de los encuestados manifestaron que la Directora de la Institución organiza reuniones cada trimestre para distribución y revisión del trabajo; y el 33,33% anota que las labores que se realizan son por grupos.

Esto, como aspecto importante, permite ver que hay un ambiente de grupo para realizar las diferentes actividades en el Centro Educativo y que no lo hacen de manera aislada. Se podría sugerir más encuentros de planificación en lapsos menores de tiempo.

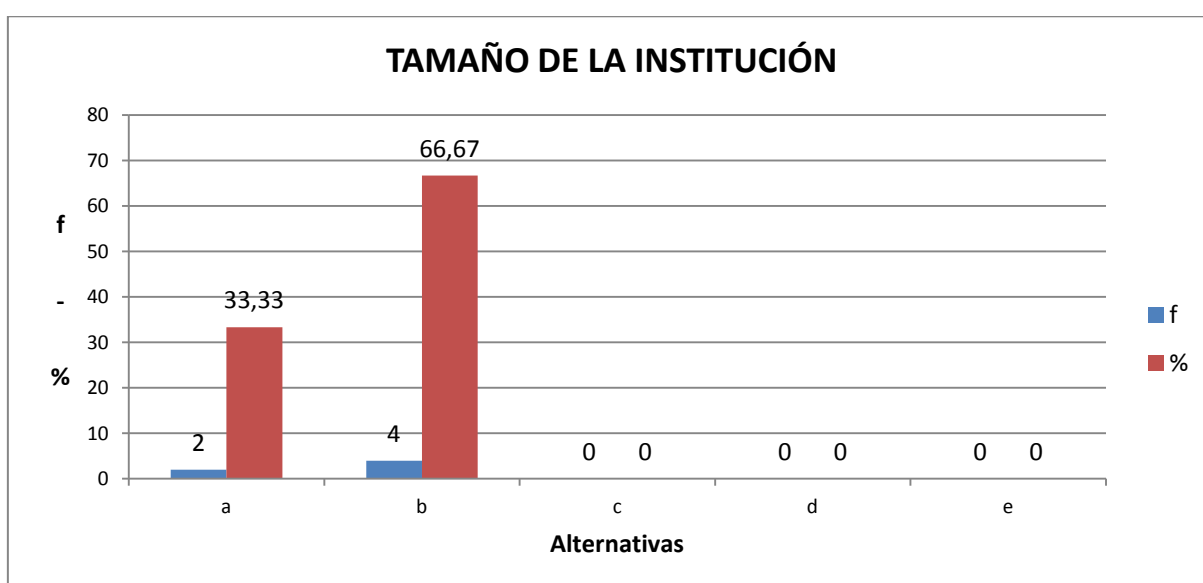
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN.

Tabla No. 2

Forma de organización	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	---	---
d. Otros	---	---
e. No contestan	---	---
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Gráfico. 2



Podría determinarse que el tamaño de la institución, según el 66,67% de los encuestados, se lo obtiene por los logros o resultados que se han conseguido; mientras que el 33,33% determina su magnitud por la cantidad de personas que posee el centro educativo.

Los pareceres de hecho caen en cierta subjetividad: por un lado, al primer grupo podría tildárseles de 'resultaditas' (por basar sus apreciaciones en metas conseguidas); y, al otro, de cuantitativos (por el volumen de personas que pertenecieran al centro educativo).

No obstante, se nota que existe un punto de vista favorable sobre el 'Tamaño de Institución' por la importancia a través del servicio que ofrecen.

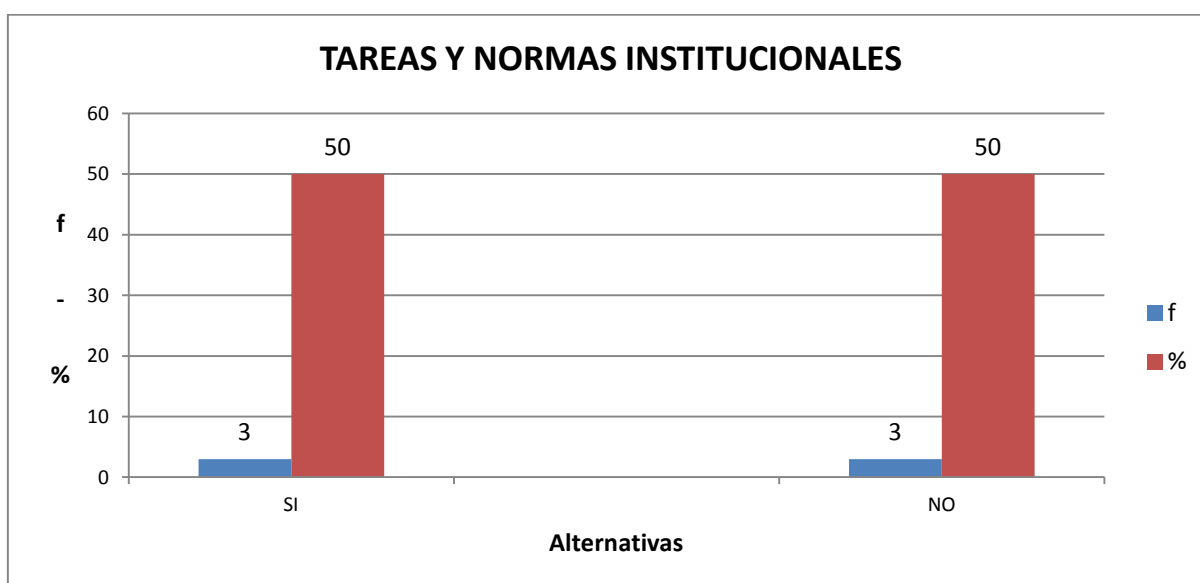
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Tabla No. 3

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50,00%
b. No	3	50,00%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Gráfico No. 3



El total de encuestados está claramente dividido sobre si 'Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos': 50% manifestó que SÍ; y el otro 50% que NO. Por esto, se recomienda que haya claridad sobre los roles que cada miembro de la institución debe cumplir en el centro educativo.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR LA/EL:

Tabla No. 4

Autoridad	f	%
a. Directora	6	100%
b. Rectora	---	---
c. Consejo Directivo	---	---
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

El 100% de directivos nos da a conocer que el respeto y la dirección consensuada para la toma de decisiones las encabeza la directora de la institución. El loable que los parámetros de tolerancia y unión se originen en la autoridad máxima de la institución educativa.

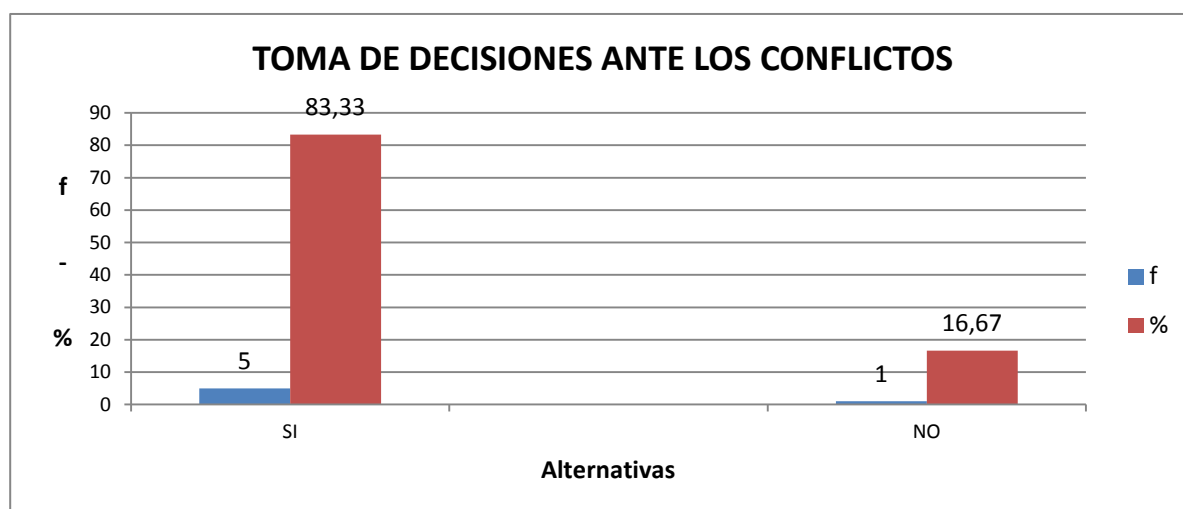
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Tabla No. 5

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Sí	5	83,33%
b.	No	1	16,67%
TOTAL		6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Gráfico No. 5



Un alto número de directivos, 83,33%, comentó que las decisiones para afrontar dificultades –de diversos tipos- en el ambiente laboral sí son derivadas a otras instancias de autoridad para solucionar esas limitaciones. Solo el 16,67% ve la falta de delegación para solventar los desencuentros que ocurren normalmente en los lugares de trabajo.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Tabla No. 6

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%	6	100%
B	El desarrollo profesional de los docentes	6	100%		---		---	6	100%
C	La capacitación continua de los docentes	4	66,67%	2	33,33%		---	6	100%
D	Trabajo en equipo	4	66,67%	2	33,33%		---	6	100%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,67%	2	33,33%		---	6	100%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,67%	2	33,33%		---	6	100%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,67%	5	83,33%		---	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Los literales a, b, c, d, e y f son los que poseen el mayor aceptación. En síntesis, se percibe que se promueve fuertemente la tendencia hacia la Excelencia Académica y que El desarrollo profesional de los docentes siempre está latente en este centro educativo. Además, La capacitación a docentes es constante y el trabajo en equipo goza de un porcentaje alto de aceptación: 66,67%.

El último literal puntuado como positivo (f) es la Participación de los padres de familia en las actividades que el centro educativo programa. El ítem a potenciar es la Delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Esto parece estar en contradicción con el análisis del cuadro anterior. No obstante, la diferencia radica en que en uno de ellos se especifica en 'la injerencia para la resolución de conflictos'; en el otro se apunta a una 'delegación de decisión' para todos los sectores de la institución educativa.

Es un punto importante que debe ser estudiado para encontrar la mejor propuesta; y, con esto, lograr el buen funcionamiento del centro educativo.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Tabla No. 7

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	6	---	-	---	-	---	6	100%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	83,33%	1	16,67%		---	6	100%
c	Se adquieren a partir de las experiencias	5	83,33%	1	16,67%		---	6	100%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%	6	100%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,33%	1	16,67%		---	6	100%
f	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33%	1	16,67%		---	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

El 100% de los encuestados expuso –en la Opción a- que se nace con las ‘Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución’. Sin embargo, en las opciones siguientes – de la ‘b’ a la ‘f’- los puntos de vista son diversos sobre la adquisición de esos ‘dones’: en la opción ‘b’ el 83,33% ve factible el lograr esas habilidades a través del estudio de teorías contemporáneas de liderazgo; en la opción ‘c’ –en igual porcentaje que la opción ‘b’- se expresó que el liderazgo se lo consigue por medio de la experiencia; en la opción ‘d’ el 66,67% cree que la habilidad de dirección se la obtiene a través del estudio de gerencia; en la opción ‘e’ el 83,33% asegura que la práctica de los valores da la habilidad para la dirección de una institución; y, finalmente, en la opción ‘f’ el 83,33% afirma que la capacitación continua da las habilidades de liderazgo que una institución necesita para su buena marcha.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Tabla No. 8

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	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	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			4	66,67	2	33,33	6	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	-	---	6	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

En la opción 'a' el 83,33% de los directivos encuestados toma como referencia el desempeño académico y pedagógico para potenciar puntos que faltan mejorar. En la opción 'b' el 66,67% se apoya en la disminución de alumnos como aspecto indicador para mejorar. En la opción 'c' el 50% cree que los mecanismos de control darían pautas para saber qué mejorar. En la opción 'd' el 83,33% manifiesta que los ambientes cordiales de trabajo expondrían qué puntos se podrían mejorar para la promoción del centro educativo donde laboran.

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Tabla No. 9

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección (directora), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100	-	---	-	---	6	100
B	De gestión (secretario, subdirectora, comisión económica, etc.)	6	100	-	---	-	---	6	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100
E	Otros (¿cuáles?)	-	---	4	66,67	2	33,33	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Este cuadro tiene dos tendencias claramente marcadas sobre los Organismos que posee el centro educativo: en las opciones 'a' y 'b' no existe ninguna duda sobre la existencia y funcionamiento de Dirección –a cargo de la directora del centro-, consejo escolar y consejo académico; y, además, la secretaría, la subdirección y la comisión económica están establecidas.

En las opciones 'c' y 'd' el 83,33% manifiesta que el – en el área de Gestión-: jefe de estudios, las coordinaciones y en el área de Técnica: departamentos, equipo docente, etc., pertenecen y están funcionando en la institución educativa. No obstante, la opción 'e' demuestra un aspecto preocupante, aunque no específico: la falta de algunos organismos que deben estar en el centro educativo.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Tabla No. 10

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	-	---	-	--	6	100
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,33	1	16,67	-	---	6	100
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	-	---	-	---	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

El resultado de este cuadro es bastante homogéneo. El 100% de los encuestados en las opciones 'a' y 'd' coincidieron en los esfuerzos que el centro educativo hace para evaluar y acompañar la actividades de enseñanza – aprendizaje del grupo de alumnos.

Y, en las opciones 'b' y 'c', el 83,33% de los directivos notan que existe una constante por crear climas favorables de trabajo.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Tabla No. 11

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50	3	50	6	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	-	---	6	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	33	4	67	-	---
d	Mantener actualizada la metodología	6	100	-	---	6	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	-	---	6	100
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	50	3	50	6	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83	1	17	6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83	1	17	6	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	67	2	33	6	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Hna. Leiva Torres

Este cuadro presenta una heterogeneidad contraria al cuadro anterior. Estas variaciones deben ser estudiadas y revisadas con atención. La opción 'a' demuestra una marcada división sobre la organización y desarrollo de la enseñanza en cada materia: al parecer el 50% tiene la posibilidad de hacerlo, mientras que el otro 50% se evaluaron como imposibilitados de desenvolver el proceso de enseñanza aprendizaje con sus alumnos en sus áreas.

Por otra parte, en la opción 'b', el 100% de los mismos encuestados manifestaron que pueden proponer proyectos, planes y programaciones a la institución (importante es mencionar que las propuestas son bien acogidas, pero es diferente

es su ejecución). En la opción 'c' es preocupante ver que el 66,67% de anotó que los departamentos no elaboran la programación didáctica de las materias que se imparten a los alumnos en el centro educativo (podría ser porque se rigen exclusivamente a la malla curricular). Aunque –por otra parte, en las opciones 'd' y 'e', el 100% expuso que la actualización metodológica, investigación educativa y las propuestas de actividades de perfeccionamiento son puntos altos en la institución en la que laboran.

En la opción 'f' nuevamente hay un división de pareceres: el 50% opinó que el departamento de Orientación, prevención y detección de problemas de aprendizaje no cumple la función encomendada. En la opción 'g' el 83,33% vio que los departamentos elaboran una memoria que registra el desarrollo de la programación didáctica y práctica de los resultados obtenidos.

En la opción 'h' nuevamente el 83,33% observó que los departamentos sí formulan propuestas a los equipos directivos. En la opción 'i' aparece la primera disociación respecto a la opción 'c': en la penúltima opción el 66,67% dijo que los departamentos didácticos sí elaboraban la programación didáctica; y, por otra parte, en la opción 'c', el mismo porcentaje dijo que no lo hacía.

Finalmente, en la opción 'j' al parecer hay una nueva incongruencia, porque se dividen en sus opiniones: en la opción 'd' el 100% mencionó que los departamentos Sí mantienen actualizada la metodología y, en la opción 'j' el 50% dijo que los departamentos didácticos No actualizan la metodología.

Es importante revisar y reflexionar sobre los puntos que aparecen como contradictorios. Un análisis profundo y serio permitirá encontrar las causas de esas disociaciones y posibles soluciones.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Tabla No. 12

Orden	ACCIONES	Sí		No		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,33	1	16,67	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

El 83,33% calificó de positiva la acción de la gestión pedagógica del centro educativo por la búsqueda de soluciones oportunas a la diversidad de alumnos, padres de familia, profesores, etc., que afrontan diariamente.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Los materiales de planificación (herramientas que usa el educador como recursos dinámicos para organizar y prever las acciones y prácticas pedagógicas), en el Centro Educativo Cacha, están en un proceso de consolidación ya que en algunos literales, como se explica en el análisis hecho a continuación del cuadro, deben ser planificados y estructurados en la institución educativa.

Tabla No. 13

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	33,33	4	66,67	6	100
b	Plan estratégico	6	100	---	---	6	100
c	Plan operativo anual	6	100	---	---	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	66,67	2	33,33	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Hna. Leiva Torres

En la opción 'a' el 66,67% calificó negativamente la reingeniería de procesos en el centro educativo 'Cacha'. Las opciones 'b' y 'c', plan estratégico y plan operativo

anual, recibieron el 100% de aprobación para una futura planificación, porque esos dos aspectos no existen en el centro educativo. En la opción 'd' el 66,67% observó que hay material de capacitación dirigido a directivos y docentes; sin embargo, el 33,33% opinó que no es así. Por esto, es recomendable revisar si efectivamente se está llegando a todas personas que podrían beneficiarse de ese material de planificación educativa.

En conclusión, a través de los resultados de la encuesta sobre el MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA y como se mencionó en el análisis de este apartado, el trabajo a realizarse es la planificación y consolidación del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual en el Centro Educativo Cacha.

6.2. De los Profesores

Tabla No. 14

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	71,43	4	28,57	---	---	14	100
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.	12	85,71	2	14,29	---	---	14	100
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	85,71	2	14,29	---	---	14	100
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	57,14	5	35,71	1	7,14	14	100
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	28,57	4	28,57	6	42,86	14	100
6. Trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	35,71	9	64,29	---	---	14	100
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	85,71	2	14,29	---	---	14	100
8. Resistencia en los compañeros o directora / rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	---	---	3	21,43	11	78,57	14	100
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	---	---	3	21,43	11	78,57	14	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	---	---	4	28,57	10	71,43	14	100
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	71,43	4	28,57	---	---	14	100
12. Me siento comprendido con las decisiones tomadas por la Directora / Rectora del centro educativo.	10	71,43	3	21,43	1	7,14	14	100
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100

Fuente: Encuesta a profesores

Elaboración: Hna. Leiva Torres

Las preguntas 1 y 2 denotan una clara inclinación hacia la confrontación: el 71,43% de los encuestados vieron como dotes de líder al temperamento confrontador; y, en la pregunta 2 apareció la misma tendencia: cuestionar para innovar y no se habló de analizar, reflexionar y proponer para la transformación de la realidad existente.

En la pregunta 3 el 85,71% manifestó que la gerencia educativa promueve un ambiente positivo para el proceso de enseñanza – aprendizaje en los alumnos. En la pregunta 4 el 57,14% de los profesores encuestados opinaron que directivos y docentes sí promueven la investigación educativa, aunque el 35,71% dijo que solamente A veces: el porcentaje no es elevado, pero si se sumara el 7,14% que dijo Nunca, es un punto para estudiarlo.

En la pregunta 5 el 42,86%, menos de la mitad de los encuestados, opinó que no hay resistencias por parte de los padres de familia a la instauración de nuevos métodos de enseñanza: nuevamente se sugiere revisar este ítem, porque si se sumaran los porcentajes de Siempre y A veces, superarían el de aceptación sin cuestionamientos o dificultades.

En la pregunta 6 el 64,29% expuso que solamente A veces hay una labor conjunta para la toma de decisiones. La pregunta 7 el 85,71% confirmó que los valores son eje fundamental en el centro educativo. El 78,57% de la pregunta 8 apoyó el respaldo que la directora les da cuando desarrollan nuevos métodos de enseñanza.

El 78,57% de los profesores encuestados se sienten integrados al centro educativo donde laboran; solo un 21,43% A veces no se ve integrado al grupo de trabajo. El 71,43% de docentes no tiene inconvenientes de relaciones con la directora de la institución; el 28,57% ha discordado A veces con la autoridad del centro.

Las preguntas 11 y 12, con el 71,43% admiran el liderazgo de las autoridades del centro y se siente acogidas por ellas. El 78,57% de las preguntas 13 y 14 dijo que los directivos mantiene el liderazgo en las áreas académicas y administrativa – financiera.

En la pregunta 15 el 78,57% comentó que existe integración entre los diferentes sectores: directivos, docentes, padres de familia, alumnos, etc. Esto genera un buen ambiente de trabajo y estudios.

Los dos aspectos que se mencionan previamente: trabajo y estudios, generados por el clima saludable que propicia el grupo humano de la institución puede ser aprovechado para fundamentar definitivamente el trabajo de liderazgo y valores que se desea cimentar en el Centro Educativo 'Cacha'.

Y, finalmente, en la pregunta 16, el 78,57%; afirmaron que los valores son el eje motor de los directivos y profesores del centro educativo.

6.3. De los estudiantes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla No. 15

DECLARACIONES	CA		A		D		CD		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1. La Directora / Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	93,33	1	6,67	--	---	---	---	15	100
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	6,67	-	---	10	66,67	4	26,67	15	100
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	13,33	9	60,00	4	26,67	---	---	15	100
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	60,00	3	20,00	1	6,67	2	13,33	15	100
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	1	6,67	5	33,33	4	26,67	5	33,33	15	100
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	86,67	2	13,33	--	---	---	---	15	100
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	33,33	8	53,33	2	13,33	---	---	15	100
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	66,67	4	26,67	1	6,67	---	---	15	100
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	---	---	--	---	3	20,00	12	80,00	15	100
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	86,67	1	6,67	1	6,67	---	---	15	100
11. El profesor es quien decide qué se hace en clase.	3	20,00	7	46,67	3	20,00	2	13,33	15	100
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	100,00	--	---	---	---	---	---	15	100
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	40,00	7	46,67	1	6,67	1	6,67	15	100
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	100	---	---	--	---	---	---	15	100

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Las preguntas 1 y 2 expresan claramente la actitud de escucha que las autoridades tienen con los estudiantes. En las preguntas 3 y 4 los estudiantes notan que el

liderazgo que ejercen las autoridades es dirigido a tareas preestablecidas y pocas veces la creatividad está presente en sus clases.

Sin embargo, en la pregunta 5 los estudiantes expresan que no están sometidos a una manera estandarizada de hacer las tareas que se les propone.

En la pregunta 6 los alumnos y alumnas perciben que los valores siempre están presentes en sus clases. En la pregunta 7 aparece una disociación con la pregunta 4 en la que anotaron la poca creatividad de los profesores/as; mientras que ahora – con el 33,33% de Completamente de Acuerdo y el 53,33% de Acuerdo mencionan que el profesor/a propone tareas innovadoras en la clase.

Y nuevamente se ve una incongruencia cuando 14 de 15 estudiantes encuestados están de acuerdo en que los métodos aplicados por los y las profesores/as son innovadores.

Luego, en las preguntas 9 y 10 expresaron los alumnos que los docentes están atentos a los problemas de los estudiantes y se sienten atendidos por los maestros. En la pregunta 11 el mayor porcentaje concuerda en que el profesor orienta la clase en su contenido; y, en esas actividades según el 100% -de acuerdo a la pregunta 12- participan todos los alumnos/as.

En la pregunta 13 el 86,67% está Completamente de Acuerdo o de Acuerdo en que los docentes están comprometidos con la gestión y dirección de las autoridades educativas.

Finalmente, en la pregunta 14, el 100% -sin ninguna duda- detectó que los valores los aprenden a través del ejemplo.

Este punto puede considerárselo reiterativo, pero cargado de importancia, porque a través de este parecer se nota que la comunidad educativa en general espera ver en la práctica los valores que se enseñan en la sala de clase: es un compromiso para todos, principalmente para maestros y directivos por ser cabezas visibles en una institución educativa.

6.4. De los Padres de Familia

Tabla No. 16

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Directora/Rectora tiene en cuenta las opiniones de los padres o representantes	12	85,71	2	14,29	---	---	14	100
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	2	14,29	12	85,71	--	---	14	100
3. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran directivos, docentes, estudiantes, padres y representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	64,29	4	28,57	1	7,14	14	100
4. El Liderazgo en el centro educativo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	64,29	5	35,71	---	---	14	100
5. Descuerdo continuo en las relaciones con la Directora/Rectora del centro educativo.	---	---	3	21,43	11	78,57	14	100
6. Los docentes inician las clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	57,14	4	28,57	2	14,29	14	100
7. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los demás padres de familia.	---	---	6	42,86	8	57,14	14	100
8. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	7,14	7	50,00	6	42,86	14	100
9. Los directivos y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	42,86	4	28,57	4	28,57	14	100
10. Los padres de familia se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	12	85,71	2	14,29	---	---	14	100
11. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100
12. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante.	10	71,43	4	28,57	---	---	14	100
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100
14. El rol del líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	64,29	4	28,57	1	7,14	14	100
15. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.	8	57,14	4	28,57	2	14,29	14	100
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	78,57	3	21,43	---	---	14	100

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Hna. Leiva Torres

La declaración 1 de los padres de familia comentó en un 85,71% que la directora del centro educativo acoge los pareceres de los padres de familia y representantes. En

la declaración 2 las autoridades en general –según expusieron los encuestados- A veces se exceden en exposiciones verbales y no atienden a los posibles problemas de los estudiantes.

En la declaración 3 dijeron que los directivos y docentes sí promueven la investigación e integran a la comunidad educativa. En la declaración 4 el 64,29% notó que se buscan formas de innovar la educación en el centro. En la declaración 5 el 78,57% normalmente apoyó las decisiones tomadas por la directora de la institución.

En la declaración 6 el 57,14% afirmó que las clases motivan los valores y virtudes en sus estudiantes. En la declaración 7 el 57,14% dijo sentirse integrado a la escuela en sus diversos grupos. En la declaración 8 el 50,00% A veces estuvo de acuerdo se intentó renovar los métodos de enseñanza. La declaración 9 expuso que A veces (28,57%) o Nunca (28,57%) los docentes NO se interesan por el problema de los estudiantes.

En este caso, posiblemente la pregunta pudo resultar confusa, porque la frecuencia de las respuestas ha sido normalmente favorables para las autoridades y docentes del centro educativo Cacha. En la declaración 10 el 85,71% de los encuestados se comprometió con las decisiones tomadas por la directora.

En la declaración 11 el 78,57% dijo que sentirse integrado a la institución a través de los diferentes actos que se programaron. En la declaración 12 el 71,43% se nuevamente se mencionó los esfuerzos por lograr una ambiente favorable para los estudiantes, padres de familia y docentes.

En la declaración 13 el 78,57% los encuestados dijeron que los docentes sí están comprometidos con la institución educativa a través de sus directivos y autoridades. En la declaración 14 el 64,29% entendió que un líder debe ser de temperamento confrontador.

En la declaración 15, algo más de la mitad de los encuestados, el 57,14% admiró el liderazgo y gestión de las autoridades. Y, en la declaración 16, el 78,57% observó

que los valores están presentes en las decisiones tomadas por los directivos y profesores del Centro Educativo Cacha.

6.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla No. 17

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil		TOTAL	
			f		f		
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	1	1	0	0	1	100
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	1	1	1	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	1	0	0	1	100
4	¿Cuáles debe ser las características de un líder educativo?	1	1	0	0	1	100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	1	0	0	1	100
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	1	0	0	1	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	1	0	0	1	100
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	0	0	1	1	1	100

Fuente: Entrevista a Directivo
Elaboración: Hna. Leiva Torres

Las respuestas obtenidas en esta entrevista me permitió observar el profundo conocimiento que el directivo tiene de la institución; además, las exposiciones que hizo fueron claras y concisas. Destaco que en la pregunta 2 dijo el No conocer si el centro tiene un manual o reglamento sobre cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Ese ítem lo analizaré con detalles en el siguiente punto: 5.6 Discusión. Las otras preguntas, como anoté anteriormente, fueron respondidas sin dificultad y con sencillez.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

A través de este cuadro se anhela exponer de forma sintética puntos que de hecho mejorará todas las áreas del centro educativo; es decir, ayudará a:

- Objetivar problemas
- Buscar causas
- Entender sus efectos y la forma en la que condicionan muchos comportamientos
- Buscar soluciones que se expondrán posteriormente a través del Cuadro de Conclusiones y Recomendaciones Generales.

Síntesis graficada de los problemas observados:

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Deficiencia integradora en la planificación.	Volumen de trabajo elevado en la escuela	Se destina más tiempo a actividades académicas y no se planifica.
	Distracción por actividades extracurriculares	No se trata como punto importante la planificación sino exclusivamente la realización de tareas
	La planificación es estresante	Por ser un trabajo de tensión se prefieren otros 'quehaceres' para no afrontar lo esencial
Problema 2: Inconsistencia operativa del manual de organización, código de ética y plan estratégico.	Poca claridad de funciones	Desinterés agudo en docentes
	Confusión de autoridad delegada	Luchas de poder
	Trabajo abundante sin directrices a seguir	Cansancio en docentes
Problema 3: Tendencia confrontadora negativista ante los problemas	Ambiente geográfico	Moldea el carácter confrontador
	Experiencias de administraciones anteriores	Prejuicios para el trabajo presente
	Conceptos erróneos sobre lo que debe ser un líder	Forma de proceder conflictiva

7. DISCUSIÓN

“El pragmatismo es la tercera corriente filosófica que intenta –junto con el marxismo y con la filosofía de la existencia- fusionar la teoría y la práctica...”²⁶ y es lo que se pretende en este breve análisis de los resultados (cuadros estadísticos) de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro Educativo ‘Cacha’.

Sin embargo, es importante anotar en este momento que la objetividad es solamente un parecer y que siempre estaremos expuestos a la subjetividad por las múltiples circunstancias que se presentan en la vida.

Por tanto, y como aclaración oportuna es fundamental remarcar que se ha intentado encuestar de la manera más objetiva posible, pero esto será siempre una aproximación a la realidad y no un hecho sin posibilidad de revisión.

Partamos en el orden que se ha establecido para una adecuada interpretación de los datos obtenidos:

El Cuadro No. 1 de la Encuesta a Directivos: Forma de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo permite establecer que el ambiente de trabajo es de camaradería y comparten una misión como profesionales y como humanos que están al servicio de otras personas en proceso de formación.

Sugieren los directivos que se organicen reuniones constantes para planificar mejor estructuras y así potenciar más aún el positivo ambiente laboral que existe: para cumplir esta implícita demanda ya se han gestionado –para una mejor comprensión de este término, véase la conceptualización de gestión en la página 14, párrafo 2- encuentros para organizar aspectos necesarios en la institución y que han surgido de requerimientos hechos directamente por los directivos.

Del Cuadro No. 2 podemos exponer que los directivos miden el tamaño de la institución por los resultados obtenidos. Posiblemente un poco frío este parecer y se

²⁶ Cfr. Kunzmann, P; Burkard, F y Wiedmann F (2000). Atlas de Filosofía, Alianza Editorial, Madrid, p. 173.

podría invitar a la reflexión sobre este punto de vista; y, además, es importante que se exponga –a partir de los resultados del Cuadro No. 2- cuáles son las expectativas que se tienen respecto a la formación de los estudiantes.

En el Cuadro No. 3, cuando se responde a la pregunta sobre el Manual de Reglas y procedimientos, los resultados se dividen en 50% Sí y 50% No. La recomendación es aclarar términos, porque ya se dio la confusión sobre si el Código de Convivencia reemplazaba al Reglamento Interno de la Institución.

El Cuadro No. 4 muestra un clima de respeto y consenso (100%) de parte de la directora hacia los directivos. Esto –contrastado con el tipo de líderes del Marco Teórico, página 19, párrafo 3- nos descubre a un líder democrático que ayuda al crecimiento humano de sus colaboradores.

La pregunta sobre la Delegación de decisiones para resolver conflictos –Cuadro No. 5- fue calificada con el 83,33% positivo. Continúa el buen parecer relacionado con el Cuadro No. 4 y su forma de dirigir el centro educativo: hace extensiva la posibilidad de colaborar en la dirección de la institución –líder participativo, página 19, párrafo 4- y ayuda a los directivos para que se comprometan con la Misión de la institución.

El Cuadro No. 6 –en los literales a, b, c, d y e- manifiesta una fuerte tendencia de los directivos hacia la excelencia académica y el desarrollo profesional docente a través de capacitaciones. Este porcentaje positivo confirma el temperamento de líder democrático que existe en el Centro Educativo Cacha ya que contribuye al crecimiento de los docentes de la institución.

En este caso, el líder no solo permite el crecimiento de sus directivos, sino que también contagia de ese buen espíritu para que sus inmediatos colaboradores trabajen de la misma forma y sean continuadores de una misión de servicio educativo.

En el Cuadro No. 7 los directivos respondieron que los dotes de líder son innatos y – a sus vez- esas cualidades son complementadas con otro tipo de formación: cursos, seminarios, talleres, etc.

En el Cuadro No.8 las sugerencias para mejorar la institución son diversas: organizar reuniones para tratar este tema concreto es una recomendación que se deberá implementar para mejorar la atención a las diversas necesidades que pudieran existir o surgir en el centro educativo.

El Cuadro No. 9 presenta una clara división ante la pregunta por los Organismos que se encuentran en la Institución, literal 'e': esto –y como tema reiterativo- confirmó la ausencia de algunas instancias importantes tales como los ya mencionados Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.

El Cuadro No. 10 es bastante homogéneo: el 100% en las dos primeras preguntas certifica el seguimiento que se hace de forma global a los estudiantes; y, además, manifiestan nuevamente el buen ambiente laboral que existe.

En el Cuadro No. 11 destacaré un punto que considero importante previa una aclaración: en el Centro Educativo Cacha no se dan las funciones por Áreas o Departamentos, sino por Comisiones: deporte, cultura, pedagógica – académica, etc.

(Para esto –por favor- véase la Sección 4. **DIAGNÓSTICO**, en la subdivisión 4.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos).

Por esto, en las RECOMENDACIONES se debe colocar de forma clara la creación de Funciones por Áreas y Departamentos.

Se debe destacar en el Cuadro No. 12 que el 83,33% de los directivos encuestados encuentran en el Centro Educativo Cacha la predisposición para solucionar conflictos y, además, mencionan el ambiente que permite crecer a todos sus colaboradores.

El Cuadro No. 13 dejó puntos clave: el 66,67% manifestó que no existe reingeniería en la Institución. El 100% expuso que el Plan Estratégico y el POA deben pertenecer de forma permanente al Material de Planificación Educativa.

El Cuadro No. 14 muestra una clara tendencia a la confrontación: esto, como ya se ha mencionado, es producto de una cultura que no tiene como primera opción el diálogo, sino la reacción poco propositiva.

Y, finalmente, los docentes –en un 78,57%- ven que los valores predominan en las decisiones y de los directivos y profesores: el porcentaje restante sí deberá revisar su parecer, porque no puede dejarse en duda que un hecho tan importante como los valores no ejerzan ningún papel en las decisiones de cualquier tipo que se toman en el Centro Educativo Cacha.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez ejecutada la investigación de campo, contextualizado el marco teórico, procesado los análisis de los cuadros estadísticos de encuestas y entrevista; y, luego de un espacio de reflexión para una lectura correcta de los datos obtenidos, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La gestión y liderazgo de la institución educativa es acertado, promueve la unidad y toma decisiones consensuadas con los actores educativos.
2. La comunidad educativa practica valores humanos, cívicos, medioambientales y religiosos, y han desplazados practicas discriminatorias.
3. Existe un clima laboral excelente, lo que ha permitido generar un ambiente sano de trabajo, con actitud de escucha de la directora, de los directivos, y la integración de todos los agentes de la institución.
4. El sentido de confrontación negativa que existe, no ha sido limitante para trabajar y dar un buen servicio a los alumnos y alumnas del Centro Educativo Cacha.
5. Debe cambiarse de las comisiones, a la creación de funciones por Áreas, Departamentos y Procesos, para que la planificación de los planes de comisiones tenga mayor acogida y realización en la comunidad educativa.
6. Los pedidos de reingeniería deben manejarse con precaución, siendo oportuno objetivar los pedidos y concentrar esfuerzos para solucionar limitaciones a través de un proceso ordenado y coordinado.
7. Los canales de comunicación con todas las instancias de la institución, son mediaciones importantes para el buen funcionamiento del centro educativo.

8. El ambiente geográfico – cultural, influye fuertemente en comportamiento social, y se debe aprovechar esta influencia para rescatar la cultura de la nacionalidad shuar que se esta perdiendo en el cantón.

9. La comunidad que se encuentra alrededor de la institución educativa, es un apoyo para el cumplimiento de proyectos y el engrandecimiento de la misma.

RECOMENDACIONES.

1. Planificar reuniones de trabajo para desarrollar los instrumentos de gestión que faltan o que presentan alguna inconsistencia: Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico y POA.
2. Socializar los procesos de formación planificados a los padres de familia y comunidad cercana, para que apoyen a la institución educativa cuando la requiera.
3. Se recomienda incorporar algunos instrumentos de gestión que deberán implementárselos con cierta urgencia a inicios del próximo año escolar, para que la institución tenga fundamento en el servicio educativo.
4. Potenciar en los padres de familia la apertura al diálogo, para dejar la confrontación pesimista.
5. Concientizar a la comunidad educativa, para la consecución de los proyectos trazados para que lleguen a tener sentido de pertenencia y trabajen en bien de la institución educativa.
6. Que la universidad proyecte nuevas líneas de investigación para reforzar el estudio de la gestión y liderazgo en las instituciones educativas.
7. Que en la práctica educativa, se potencie e inculque la formación en valores que dignifique al ser humano.
8. Abrirse a otros espacios de la sociedad para convertirse en referente de valores y liderazgo.

9. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

SEMINARIO TALLER: IMPLEMENTACIÓN DEL DIÁLOGO CON LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO EDUCATIVO “CACHA”, COMO MEDIO DE APRENDIZAJE DE VALORES Y LIDERAZGO EN UNA SOCIEDAD CAMBIANTE Y PLURAL.

2. Justificación

Una vez concluidos todos los análisis de las encuestas y entrevistas, sintetizados los múltiples pareceres de directivos, docentes, alumnos y padres de familia, se concluye que un punto importante que se debe investigar, es cómo revertir la cultura de confrontación negativa que existe en nuestra sociedad, sobre todo, en los padres de familia del Centro Educativo Cacha.

En esta institución existe, como se expuso en secciones anteriores, un ambiente de apertura y aceptación; sin embargo, los padres de familia denotaron a través de sus respuestas a la encuesta planteada que la confrontación positiva es el único medio de solución posible en situaciones límites.

De aquí partimos al hecho que nuestros alumnos y alumnas, futuros padres y madres de familia, adquieran el valor de dialogar, como alternativa de solución al problema existente, con todos y no cerrarse al otro para marginarlo y negarle la palabra que tiene que decirnos, y que podría construir y aportar mucho a esta sociedad.

Será un trabajo a largo plazo que tanto los alumnos como los padres de familia y los maestros adquieran el valor del diálogo, ya que en su mayoría las familias que viven en el cantón, no tienen espacios para compartir con su familia, debido al trabajo en las fincas o en las instituciones públicas, se observa también que en la mayoría de hogares, los hijos e hijas no viven con sus padres por la falta de

recursos económicos, por lo mismo los alumnos tienen que trabajar sea dentro o fuera del cantón y hasta en otros lugares del país; en tanto que, el padre y la madre para darles lo necesario a sus hijos, primeramente deben fomentar el diálogo, la criticidad y la reflexión, como medio de entendimiento familiar; y desde este seno, contribuir al crecimiento del cantón y por que no decir de nuestra patria.

En este panorama, la implementación del presente taller, se justifica en su integridad, puesto que está en coherencia con las líneas de acción de las políticas educativas trazadas por el Ministerio de Educación y acorde a los principios de la educación para el siglo XXI, proclamados por la UNESCO, y que, desde el corazón del centro educativo “Cacha”, se contribuirá al desarrollo nacional.

3. Objetivos de la propuesta

OBJETIVO GENERAL

Crear una cultura de diálogo como medio de aprendizaje constante de valores y liderazgo social en directivos, docentes y padres de familia de la escuela fiscomisional “Cacha”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Ofertar espacios de reflexión sobre valores en los ámbitos educativos.
- b. Mantener el valor de la escucha, como referente para la construcción de espacios educativos sanos.
- c. Mantener el valor del diálogo lúdico como eje primordial en la institución.

El objetivo de formar en el valor del diálogo a estudiantes y padres de familia del Centro Educativo Fisco Misional “Cacha” en el cual empleará las clases diarias para fomentar este valor en los alumnos; y, con los padres de familia se utilizará los encuentros de formación y reuniones que se tiene periódicamente.

Para alcanzar estas metas se debe partir de un principio real: la formación en valores no se lo hace con unos cuantos encuentros o convivencias; sino que es un proceso continuo y sus resultados serán palpables a largo plazo.

Por tanto, se puede definir una fecha de inicio y luego establecer programas o métodos de formación en valores, pero –definitivamente y sin dudas- este proceso será de resultados inmediatos. Lo que sí se debe establecer es cuánto tiempo se tardará en construir esos planes de formación en valores.

4. Actividades

Para brindar una solución oportuna a los problemas que se han esbozado, la presente propuesta contempla la realización de tres talleres de carácter formativo y de capacitación en las destrezas educativas y en la convivencia escolar; en este sentido, cada taller cuenta con una temática exclusiva para directivos y profesores, otra para estudiantes, y, finalmente para padres de familia.

Taller 1 Dirigido a directivos y profesores Tema: El dialogo como medio de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • Qué es el diálogo? • Clases de diálogos • Como dialogar 				
Hora	Actividad	Recursos	Resultado	Cronograma
08h30	Saludo			23 de septiembre del 2011
08h45	Dinámica de integración	Papelote	Romper el hielo	
09h00	Motivación,	Diapositivas, infocus, computadora.	Sensibilización	
09h30	Reflexión	Hojas de papel bond	Sensibilización	
10h00	Exposición del tema	Infocus, computadora	Concienciación de los temas tratados	
11h00	Refrigerio	Cooffe break	Disponibilidad para trabajar	
11h30	Trabajos en grupo	Papelotes, marcadores	Interaprendizaje	
12h15	Plenaria		Empoderamiento	
13h00	Conclusiones, evaluación	Hojas de papel bond	Compromisos	
14h00	Entrega de diplomas y clausura del taller	Diplomas	Estímulo	

Taller 2

Dirigido a estudiantes

Temas transversales: Convivencia en valores para un aprendizaje significativo

- Educación para la convivencia, la paz, el respeto y la ciudadanía
- Desarrollo de actitudes que permitan la práctica de una cultura de paz.
- Problemas priorizados a las necesidades del aprendizaje.

Hora	Actividad	Recursos	Resultado	Cronograma
08h30	Saludo			21 de octubre del 2011
08h45	Dinámica de integración	Papelote	Romper el hielo	
09h00	Exposición del tema	Infocus, computadora	Concienciación de los temas tratados	
10h00	Trabajos en grupo	Papelotes, marcadores	Interaprendizaje	
10h30	Debate		Empoderamiento	
11h00	Refrigerio	Cooffe break	Disponibilidad para trabajar	
11h30	Exposición del tema continuación		Interaprendizaje	
12h15	Trabajo en grupo		Interaprendizaje	
13h00	Plenaria, Conclusiones y evaluación	Hojas de papel bond	Compromisos	
14h00	Almuerzo	Alimentos y enseres	Buena nutrición	

Taller 3

Dirigido a padres de familia

Tema: La responsabilidad como un deber primordial

- La educación como deber irremplazable de los padres
- La educación como responsabilidad de todos

Hora	Actividad	Recursos	Resultado	Cronograma
08h30	Saludo			18 de noviembre del 2011
08h15	Dinámica de integración	Papelote	Romper el hielo	
09h00	Motivación,	Diapositivas, infocus, computadora.	Sensibilización	
09h30	Reflexión	Hojas de papel bond	Sensibilización	
10h00	Exposición del tema	Infocus, computadora	Concienciación de los temas tratados	
11h30	Trabajos en grupo	Papelotes, marcadores	Interaprendizaje	
12h15	Plenaria	Hojas de papel bond	Empoderamiento	
13h00	Conclusiones, evaluación	Hojas de papel bond	Compromisos	
13h30	Refrigerio	Cooffe break	Disponibilidad para trabajar	

5. Localización y cobertura espacial

El lugar donde se aplicará el proyecto es en el Centro Educativo Fisco Misional Mixto Cacha, ubicado en la Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón El Pangui.

6. Población Objetivo

La población objetivo -básicamente- son todos los que están relacionados con el Centro Educativo Fisco Misional Cacha y está dividida de la forma siguiente:

- Directivos
- Docentes

- Estudiantes
- Padres de familia

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Talento humano:

- Conferencistas: serán los encargados de preparar profesores y profesoras para iniciar y continuar un proceso permanente de formación en valores.

Recursos tecnológicos:

- Computador portátil
- Proyector
- Pantalla para proyecciones
- Apuntador láser
- Vídeos motivacionales
- CD musicales

Físicos

- Aulas apropiadas para proyecciones

Materiales

Materiales	Cantidad	Valor Unitario (dólares)	Valor total (dólares)
Tres conferencista	24 horas	150	450
Diplomas	60	3	180
Diez marcadores	10	1	10
Alquiler de un computador portátil para los dos talleres	3	20	60
Alquiler equipo de proyección para los tres talleres	3	25	75
Papelería: carpetas, lápices, resmas de papel A4.	90	1	90
Fotocopias del material teórico	360	0.05	90
CDS	90	0.50	45
Refrigerios	90	1	90
Fotos para la memoria de la institución	10	1	10
TOTAL.....			\$ 1100,00

8. Presupuesto

El financiamiento para la ejecución de la propuesta asciende a un valor total de MIL CIENTOS DÓLARES (\$. 1,100), de los cuales 300 dólares serán sufragados por el aporte de 30 docentes en la suma de 10 dólares, para justificar los gastos de diplomas y otros, mientras que la diferencia de los gastos (800 dólares), de los tres talleres, se lo cubrirá con los fondos de la partida de capacitación permanente del centro educativo, y la buena autogestión realizada al gobierno autónomo del cantón el Pangui.

9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES Y SEMANAS - 2011															
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con la comunidad religiosa para compartir la propuesta	■															
Reunión con el Consejo Directivo para proponer la iniciativa		■														
Reunión con la comunidad educativa para fijar fecha del seminario taller			■													
Taller 1: directivos y docentes							■									
Taller 2: Directivos y docentes											■					
Taller 3: padres de familia																
Evaluación	■															

Las fechas, como se sugiere, son tentativas; como se observa en el cronograma, y con lo cual, se instrumentará en su totalidad la propuesta de mejora institucional, sobre el proyecto de Formación en Liderazgo y Valores para los docentes, directivos y padres de familia del Centro Educativo Cacha.

10. BIBLIOGRAFÍA

Anello, E y Hernández, J, (1994), Liderazgo Moral. Imprenta Sirena, Santa Cruz, Bolivia.

Biblia de Jerusalén, (1975), Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao.

Bowen, J, (1976), Historia de la Educación Occidental, Tomos I y II, Editorial Herder, Barcelona.

Buele, M, (2010), Guía Didáctica: Maestría Gerencia y Liderazgo Educacional, Ciclo IV, Proyecto de Grado II, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.

Castillo, G (1991), La Educación del futuro, en AAVV, Lo permanente y lo cambiante en la educación, EUNSA, Pamplona.

Chavarría, M, (2007), Educación en un Mundo Globalizado: retos y tendencias del proceso educativo, Editorial Trillas, México

Dussel, Enrique, Método para una filosofía de la liberación, Ediciones Sígueme, Salamanca, 1974.

Escuela para Maestros, (2005), Enciclopedia de pedagogía práctica, Editorial Cadiex Internacional S. A, Montevideo.

Girard, R, (1972), La violence et le sacré, Grasset, París.

Koontz, H y H. Weihrich, H, (1999), ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, Editorial Mc.Graw Hill, 11ma. Edición, México.

Kunzmann, P; Burkard, F y Wiedmann, F, (2000). Atlas de Filosofía, Alianza Editorial, Madrid.

Pliego, M, (2001), Valores y autoeducación, Editorial Minos, México.

Ricoeur, P, (2006), A hermenêutica bíblica, Edições Loyola, São Paulo.

Robbins, S, (1999), Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Savater, F (1996), El valor de Educar, Barcelona, Editorial Ariel S. A.

Taba, H (1990), Elaboración del currículo: teoría y práctica, Troquel, Buenos Aires.

Villarroel, C, (2005), Orientaciones didácticas para el trabajo docente: conocimientos pedagógicos y habilidades didácticas para la evaluación al Docente y al Directivo, Editorial desconocida, Quito

a. PÁGINAS DE INTERNET

<http://licenciadoaugusto242.blogspot.com>

El Blog citado pone a disposición de los internautas conceptos de gerencia y gestión educativas explicados en síntesis y con sencillez.

<http://www.monografias.com>

Los conceptos relacionados a liderazgo y, de manera breve a administración, fueron consultados (no en su mayoría) en esta página web.

<http://es.wikipedia.org>

De esta página web se extrajo varios conceptos de educación: alumno, directivo, docente, etc.

<http://www.eumed.net/tesis/2008/vadl/Analisis%20situacional%20de%20las%20Instituciones%20Educativas%20Lasallistas.htm>

<http://peremarques.pangea.org/docentes.htm>

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/06/18/que-son-los-alumnos-clientes-o-productos-de-las-instituciones-educativas/>

http://www.naturayeducacion.com/educacion_ambiental/que_es_el_entorno.asp

11. APÉNDICES

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestor Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1. Como están organizados los equipos de trabajo en su institución?

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

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Nro.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

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

Nro.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información 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			

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

Nro.	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?)			

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

Nro.	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:

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

La pregunta 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 materia 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.

Sí () No ()

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

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

ANEXO 2

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo por que 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.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia 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 gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan mas que escuchan a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el				

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

4. El Liderazgo en el centro educativo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.								
5. Descuerdo continuo en las relaciones con la Directora/Rectora del centro educativo.								
6. Los docentes inician las clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.								
7. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los demás padres de familia.								
8. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.								
9. Los directivos y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.								
10. Los padres de familia se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.								
11. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.								

12. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante.								
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.								
14. El rol del líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.								
15. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.								
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.								

ANEXO 5

ENTREVISTA A DIRECTIVO:

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

3 TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

4. CUESTIONARIO

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil		TOTAL	
			f		f		
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 debe ser las características de un líder educativo?						
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?						
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?						
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?						
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?						

OTROS ANEXOS



Personal Directivo que participó en la encuesta.



Personal Docente que participó en la encuesta



Alumnos y alumnas que participaron en la encuesta.



Hna. Leivita Torres, Directora del Centro Educativo Cacha y autora de la tesis de Maestría, con sano orgullo.