



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 LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO PARTICULAR DE INFORMÁTICA "PORTOVIEJO" DURANTE EL PERÍODO 2010-2011"

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

ESTUDIANTE:

MARÍA ROSSANA RAMÍREZ ÁVILA

DIRECTOR:

Mgs. Mariela Hidalgo.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 2 de mayo de 2011

Mgs.

Mariela Hidalgo

DIRECTORA DE TESIS

Ciudad

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mariela Hidalgo

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Rossana Ramírez Ávila, 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”.

Manta, 30 de abril de 2011

f.....

Nombre: María Rossana Ramírez Ávila

C.C.: 0915181614

AUTORÍA

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

f.....

Nombre: María Rossana Ramírez Ávila

C.C.: 0915181614

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dirigido a profesionales y estudiantes en formación que deseen obtener un aporte para las instituciones educativas desde la perspectiva de la gestión y liderazgo educativo.

Rossana.

AGRADECIMIENTO

A Dios por esta nueva bendición.

A mis padres porque sé lo orgullosos que están de mí.

A mis hermanos y sus esposas para que perseveren en sus estudios.

A mis sobrinos que les sirva como ejemplo.

A mi querido amor por el tiempo sacrificado.

A mis tías y demás familiares, por contar con su cariño, apoyo, consideración y estimación siempre.

A quienes luego de leer este trabajo logren un aprendizaje significativo o les sirva como herramienta para futuros estudios.

Rossana.



Unidad Educativa Particular Informática "PORTOVIEJO"

Dirección: Calle Alajuela y 3ra. Transversal (esquina)
Telfs. 2631666 - 2635381 e-mail:colegioinfportoviejo@yahoo.com
PORTOVIEJO-MANABÍ-ECUADOR

vii

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Portoviejo, Julio 15 de 2010

Licenciada
María Rossana Ramírez Avila
Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, comunico a usted que ha sido aprobada su solicitud de realizar su tesis sobre "Gestión, Liderazgo y Valores" en el Colegio Particular de Informática "Portoviejo"

Agradeciendo su atención y augurándole éxitos en su investigación, me suscribo.

Atentamente,


Dr. Hugo Ramos Sornoza
RECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE SESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	7
3.1. Participantes	7
3.2. Materiales e instrumentos de investigación	12
3.3. Métodos y procedimientos	15
4. MARCO TEÓRICO	18
4.1. La Gestión: Conceptos	18
4.1.1. Importancia	19
4.1.2. Tipos de gestión	20
4.2. Liderazgo Educativo: Historia y Conceptos	29
4.3. Diferencias entre directivo y líder	38
4.4. Los valores y la educación	41
4.5. Aprendizaje de Adultos	46
5. DIAGNÓSTICO	50
5.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa	50
5.1.1. Plan Operativo Anual (POA)	50
5.1.2. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	52
5.2. La Estructura Organizativa	59
5.2.1. Misión y Visión	59
5.2.1.1. Misión	59
5.2.1.2. Visión	60
5.2.2. Funciones por áreas y departamentos	61
5.3. El clima escolar y convivencia en valores	61

5.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	62
5.4. Análisis FODA	65
5.4.1. Fortalezas y Debilidades	65
5.4.2. Oportunidades y Amenazas	66
5.4.3. Matriz FODA	67
5.5. Resultados	68
5.5.1. De los Directivos	68
5.5.2. De los Profesores	82
5.5.3. De los Estudiantes	85
5.5.4. De los Padres de Familia	88
5.5.5. De la Entrevista al Rector.....	90
5.6. Discusión	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	100
6.1. Conclusiones	100
6.2. Recomendaciones	101
7. PROPUESTA DE MEJORA	103
1. Título de la propuesta	103
2. Justificación	103
3. Objetivos de la Propuesta	105
4. Localización y Cobertura Espacial	105
5. Población Objetivo	106
6. Sostenibilidad de la Propuesta	106
7. Presupuesto	107
8. Cronograma	107
8. BIBLIOGRAFÍA	110
9. APÉNDICES	112
9.1. Plan Operativo Anual del Colegio Particular de Informática “Portoviejo”...	112
10. ANEXOS	125
10.1. Encuesta a Directivos	125
10.2. Encuesta a Docentes	129
10.3. Encuesta a Estudiantes	131
10.4. Encuesta a Padres de Familia	133
10.5. Preguntas para Entrevista a Rector	135
10.6. Fotos de la institución	136

1. RESUMEN

El presente proyecto investigativo describe el estado actual de la institución en relación a su gestión, liderazgo y valores, base que sirvió para plantear una propuesta de mejora en una de las debilidades encontradas. Esta investigación se realizó en el colegio particular de Informática “Portoviejo” ubicado en la ciudad y cantón del mismo nombre.

El análisis del diagnóstico permitió conocer que la institución durante estos 25 años de vida, ha logrado generar confianza en la comunidad, la que ha respondido a ese liderazgo innovador, pues la población estudiantil es de 1300 estudiantes. Se resaltan varias áreas donde el liderazgo de las autoridades ha promovido el desarrollo, no sólo del docente sino también de los estudiantes y la vinculación con la comunidad a través de proyectos microempresariales y actividades sociales realizadas durante el año lectivo.

El resultado del diagnóstico situacional del colegio, ayudó a detectar e identificar debilidades que podrían, a largo plazo, afectar el buen desenvolvimiento, la sostenibilidad y consecuente permanencia de la institución, especialmente en el área de documentación, en la gestión del recurso humano y la falta de mejoramiento de la infraestructura para un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje, la ausencia de valores en los documentos de la institución, y que tanto directivos, profesores, padres de familia y estudiantes dicen seguir. De estas debilidades, el presente trabajo investigativo se enfocó en el seguimiento de las capacitaciones realizadas al personal de la institución.

Para el desarrollo de la propuesta, se revisó el marco teórico, luego de la comparación de las ventajas y limitaciones de los diferentes modelos de gestión, se optó por plantear el uso del modelo de gestión de cambios para lograr un seguimiento y poder medir el impacto de las capacitaciones organizadas por la institución. El modelo de gestión escogido incluye componentes observados como apropiados para la enseñanza de adultos, lo que garantiza el cambio y su sostenibilidad en el tiempo.

2. INTRODUCCIÓN

Las instituciones en general, actualmente se encuentran inmersas en un entorno competitivo sin fronteras, en el que la información se acumula y transmite, desde distancias que a mediados del siglo anterior era inimaginable creer que se diera en tiempo real; la innovación, aprendizaje y anticipación de problemas son determinantes para mantenerse en el mundo globalizado (Fernández, 2001). Por ello, para tener un crecimiento constante o simplemente para permanecer en el medio, las instituciones educativas deben tratar de innovar, ser modelo de gestión en valores y liderazgo.

Los educadores han representado para la sociedad el puente oculto entre el desconocimiento y la preparación. No todos los educadores tienen vocación para tan noble tarea, pero puede ser lograda por conocimientos adquiridos durante el desempeño docente. Son los educadores-líderes, cuya vida diaria refleja una práctica de valores constante, quienes son capaces de generar un cambio, a través de la adhesión voluntaria de sus estudiantes, los motivan a seguir la ruta ética trazada, en contra la corriente de los vicios de la sociedad de la información o la sociedad del conocimiento actual, y de los cambios constantes y vertiginosos que ocurren a causa de la globalización y del desarrollo tecnológico con las posibilidades que ofrecen las telecomunicaciones y los computadores.

Las nuevas competencias necesarias para adaptarse al cambio rápido y constante obligarán a los profesionales de la educación a ser flexibles, adaptarse y convivir en un entorno cambiante (González, 2000, citado en Martín, 2001: xxv); a aprender, desaprender y reaprender; a ser verdaderos líderes, creativos y capaces de adelantarse a la evolución de los acontecimientos.

En Ecuador, la situación actual de la educación en todos sus niveles, tiene una brecha grande en comparación con países desarrollados, en lo que se refiere a infraestructura, en presupuesto asignado para la educación, en investigación, en años de escolaridad, entre otras áreas (Torres, 2010: 79-85). Los educadores ecuatorianos debemos comenzar a planificar un proyecto alcanzable, factible, por el cual se acorte esa brecha. Para ello se necesitan líderes que lo incentiven, que sean referentes de un cambio positivo, gente consciente y con ganas de ser agentes de desarrollo.

El Ministerio de Educación del Ecuador, en su página web, hace pública las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal, a través de mejores salarios para los docentes, la evaluación académica a los profesores desde varias áreas (alumnos, padres de familia, colegas, directivos, pruebas de conocimiento), la motivación para la capacitación permanente en los docentes, el incentivo a los estudiantes para asistir a clases a través de la entrega gratuita de uniformes, textos y alimentos, la consideración económica a los padres de familia, que solo tienen que asumir un rubro para el año lectivo, entre otros. Estas formas de atractivo hacia las instituciones fiscales, repercute en la educación particular y obligan a, en palabras de Almeida (2009:47), a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la permanencia en el tiempo y el desarrollo de condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.

Sobre los valores en la educación, Chavarría (2007: 67-69) manifiesta que para los educadores, sean docentes o padres de familia, el tema de los valores es insoslayable, pugnar por la educación en valores es la esencia de la acción educativa, pues son los valores el contenido de la educación. Esta tarea es interminable, siempre se aspira a llegar a más. Todas las influencias educativas (familia, escuela, padres, docentes) deben tratar de conseguir el perfeccionamiento integral del ser humano, es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades.

La trilogía gestión, liderazgo y valores deberían estar presente en la administración de las instituciones educativas. Una institución que reconozca esta trilogía, será líder no porque quiera serlo, sino porque la cultura organizacional regentada en valores le demanda que realice sus actividades de forma ética, buscando la perfección en todas sus áreas, para tratar de cambiar la dinámica actual, que sea factible y deje ser utópica una sociedad democrática y justa, siendo arquitectos de una calidad de vida que nos permita ser libres. Almeida (2009: 68) dice que la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los actores de los complejos procesos educativos, y que forman parte de la institución para lograr el objetivo formador individual y colectivo. Adaptando la definición de Bass (1990, citado por Guillén, 2008: 171) de liderazgo a las instituciones, se entiende que es la capacidad institucional que permite influir en los demás, en sus motivaciones y

competencias. Finalmente, la definición de valores como las cualidades positivas que predisponen al hombre a actuar de manera justa, buscando el progreso espiritual, físico, psicológico y social, se manifiesta en las actitudes y comportamientos; son fuente de energía positiva que enaltecen al hombre, lo llenan de entusiasmo, motivan y contagian a los demás. (Carrillo, 2003: 13).

El éxito de una institución educativa estaría en interrelacionar y aplicar los tres cimientos (gestión, valores y liderazgo), convirtiéndolos en pilares de la institución. Estos deben estar presente idealmente desde sus inicios, sino desde un punto de partida, en el ahora y en las planificaciones futuras.

La importancia de este proyecto de investigación radica en que una institución está incompleta si por ejemplo: (a) es bien administrada, pero paga sueldos bajos, no se preocupa por la parte académica, no le importa la generación que pondrá a disposición de la sociedad al término de los años de estudios; (b) tiene valores pero no tiene personal capacitado para administrarla bien; (c) tiene una buena administración y sus actividades se basan en los valores, pero sus autoridades no son líderes. Por ello el diagnóstico institucional nos hará conocer las fortalezas y debilidades en el tiempo actual.

Álvarez (2010) en la presentación de la guía didáctica justifica el planteamiento del tema de investigación, debido a que se requiere que los directivos de los centros educativos favorezcan la innovación en la gestión y liderazgo escolar, para responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada del Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de la comunidad educativa a la que pertenecen.

Una de las herramientas básicas para la gestión de las organizaciones y, en consecuencia, de las instituciones educativas es el diagnóstico situacional (Almeida, 2009: 45), motivo del presente trabajo de investigación descriptivo, que concluye con una propuesta de mejora sostenible. El análisis cualitativo de los documentos provistos ayudó a relacionar y contrastar los fines institucionales con las percepciones de los actores de la institución (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia). Una

limitante en este estudio fue que no se contó con todos los documentos necesarios para un análisis profundo. Otra limitante fue que los documentos recibidos (proyecto educativo institucional y el plan operativo anual) estaban desactualizados.

Finalmente, toda educación se plantea finalidades y, aunque varíen de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando. La educación es un compromiso vital y existencial. (Correa, 2009). Los líderes en esta área han de asumir la responsabilidad social de tan noble tarea.

Luego del término de este proyecto de grado II, se puede afirmar que los objetivos específicos planteados desde el Grado I, se han cumplido.

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Indicador de cumplimiento: marco teórico de la presente tesis de grado.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Indicador de cumplimiento: Aplicación de técnicas de recolección de datos, diagnóstico institucional, discusión de resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones presentadas.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. Indicador de cumplimiento: análisis de la documentación relacionada con la percepción de los miembros de la comunidad educativa.

Estos objetivos específicos del Grado I, se conjugan para lograr el objetivo general: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. El indicador para este objetivo es la presentación de la propuesta de mejoras sostenibles.

Los objetivos de grado II se alcanzaron con el término de la presente tesis y el aprendizaje logrado a través del proceso investigativo descriptivo, para luego de una comparación entre los diferentes modelos de gestión, escoger el más apropiado para el contexto institucional. Los objetivos formativos se manifestarán en la actitud y

comportamientos éticos relacionados a los propósitos de la gestión y liderazgo educacional de la autora de la tesis.

El proyecto de investigación descriptivo en su primera fase se propuso (1) la descripción del estado actual de la institución con el uso de herramientas de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; y (2) conocer las falencias que podría tener la institución en el área de gestión, liderazgo y valores para proponer una alternativa que contribuya a una mejora sostenible.

Los resultados obtenidos demuestran que la institución donde se realizó el estudio ha logrado una confianza en la gran mayoría de sus actores, lo que demanda una constante evaluación y renovación para la innovación. Motivos esenciales pero no únicos para que se considere la aplicación de la propuesta planteada de mejora en las debilidades encontradas.

Por todo lo expuesto, el presente documento contiene el proceso realizado durante este trabajo de investigación, por lo cual invito a usted a su lectura atenta y analítica, para que las críticas constructivas permitan mejorarlo en próximos estudios.

3. METODOLOGÍA

La institución educativa donde se realizó este trabajo investigativo está ubicada en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí. Anteriormente funcionaba únicamente como colegio, pero a partir de este año se inicia con primaria, por los cambios que se están realizando a nivel de educación en el país.

La institución tiene alumnado mixto y está dirigido a un nivel socioeconómico medio, a quien brinda las siguientes especializaciones en jornada diurna: Físico-Matemáticas, Contabilidad, Químico-Biólogo, Computación.

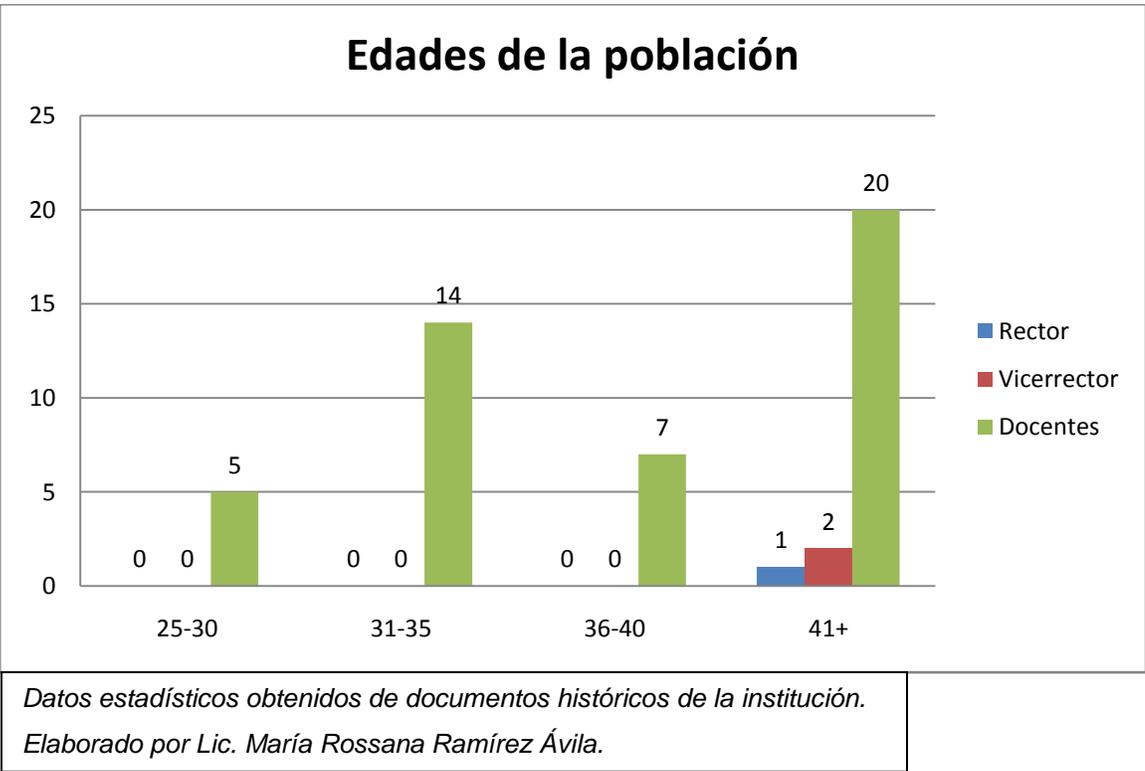
3.1. Participantes

Se escogió una muestra del personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia. En este apartado se demuestra la población total y a continuación se explica cómo se escogió la muestra que colaboró para el desarrollo de este estudio.

La descripción de la población está dividida por niveles: directivos, docentes y alumnos; que se presentan en ese orden haciendo uso de tablas de datos. La tabla 1 muestra la clasificación del personal por edad, en la tabla 2 se describe a la población por sexo (femenino, masculino), finalmente la tabla 3 refleja el nivel académico del personal.

Tabla 1. Población por edad.

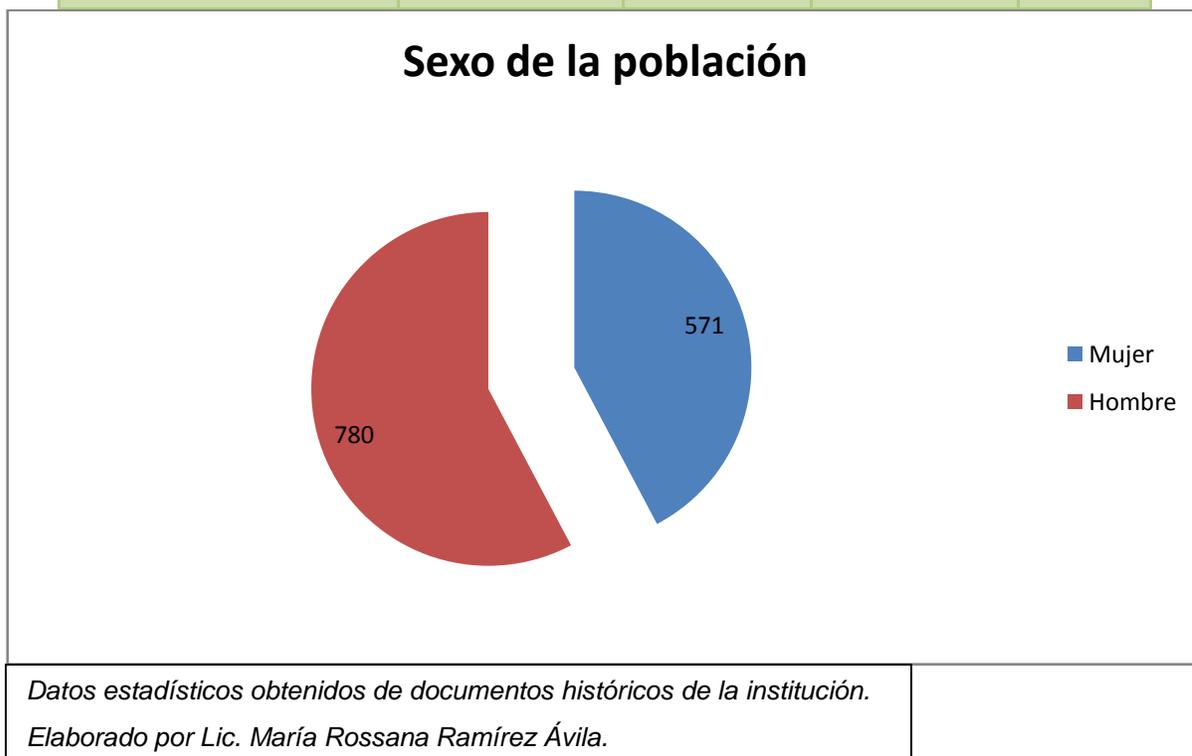
Nivel	Edad	Número	%
Rector	70	1	33%
Vicerrector Académica	43	1	33%
Vicerrectora Administrativa	64	1	33%
Total		3	100%
Docentes	25-30	5	11%
	31-35	14	30%
	36-40	7	15%
	41-+	20	44%
Total		46	100%



Como se aprecia en la tabla 1, existe un 44% de docentes adultos (41 años o más), en este grupo se incluye a los directivos de la institución, seguidos por docentes relativamente jóvenes (sumando el grupo de 25 a 30 y el de 31 a 35), cuyo porcentaje llega al 41%. Es decir, es población que nació entre 1970 y 1980, y corresponde a la generación que ha experimentado los cambios vertiginosos en el campo de comunicación y tecnología.

Tabla 2. Sexo de la población.

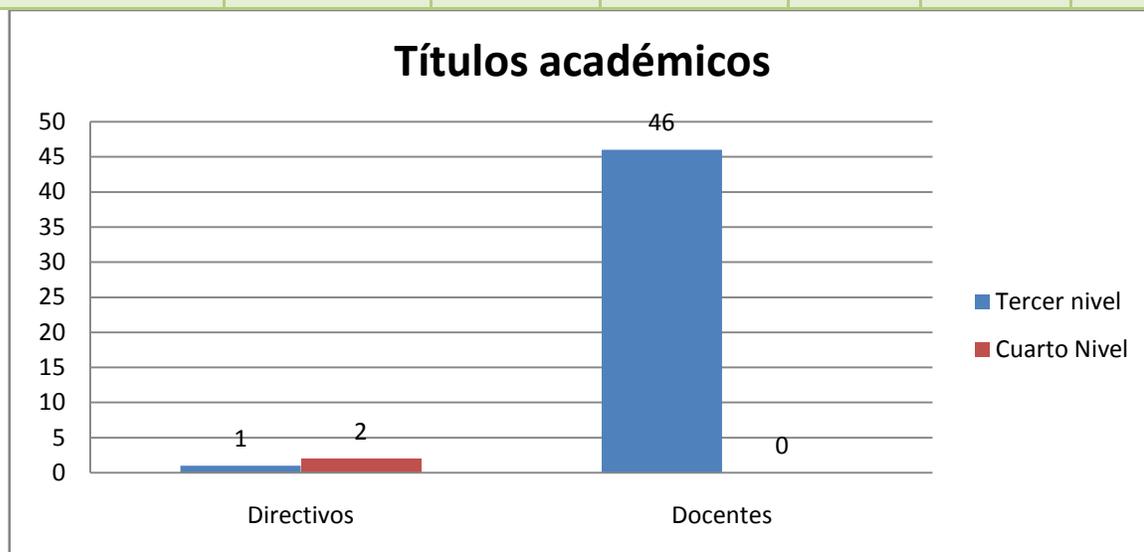
Nivel	Hombre	%	Mujer	%
Directivos	3	67%	1	33%
Docentes	25	54%	21	46%
Alumnos	752	56%	549	44%



La tabla 2 corrobora la descripción de institución mixta, al tener una población relativamente equitativa en cuanto al sexo a nivel de docentes y alumnos. Aunque hay un ligero predominio del sexo masculino en todos los niveles.

Tabla 3. Título académico.

Nivel	Tercer nivel		Cuarto nivel			
			Masterado		Doctorado	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Directivos	1	33%	1	33%	1	33%
Docentes	46	100%	---	---	---	---



*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la institución.
Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.*

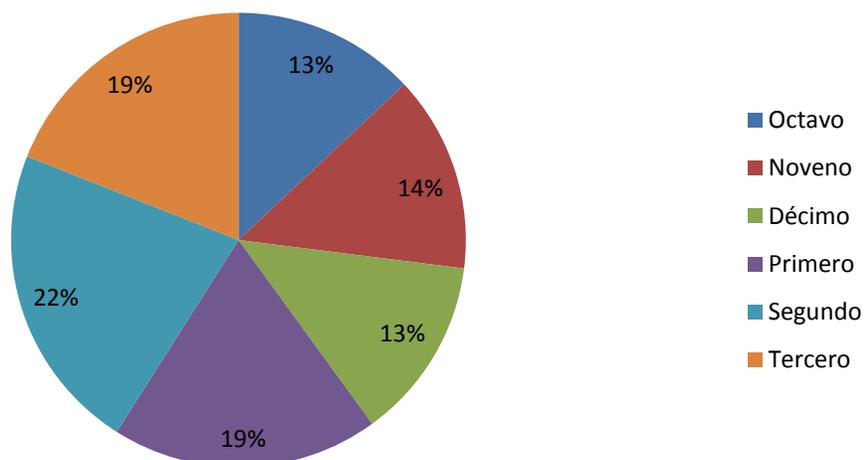
A pesar de los esfuerzos de las autoridades por la capacitación constante del personal docente, se observa en la tabla 3 que el 100% no tiene un título de cuarto nivel. Se presume que todos tienen título de tercer nivel, pues es exigido por las autoridades de control educativo, la plana docente de las instituciones educativas deben tener ese título para ejercer sus funciones. De los directivos, el Señor Rector tiene un doctorado y el Señor Vicerrector Académico tiene un masterado.

Para Almeida (2009: 67), en las instituciones educativas no pueden darse precisiones mecánicas y de exactitud, pues es difícil lograr una instrumentación precisa, debido a que la organización se actualiza en las acciones y conocimiento del recurso humano de la comunidad educativa, y son ellos quienes siempre la interpretan de diversas formas. Esto confirma la necesidad de capacitación constante.

Tabla 4. Alumnos por año básico y bachillerato.

Curso	No.	Porcentaje.
Octavo año de básica.	163	13%
Noveno año de básica.	180	14%
Décimo año de básica.	174	13%
Primero de bachillerato.	249	19%
Segundo de bachillerato.	282	22%
Tercero de bachillerato.	253	19%
	1301	100%

Porcentaje de alumnos por curso.



Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la institución.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Actualmente la institución tiene un mayor porcentaje de alumnos en los cursos de bachillerato, y una menor cantidad de alumnos en los cursos básicos. Por esta razón se deben tomar medidas correctivas para aumentar el número de alumnos en los primeros años básicos.

De este universo de personas, se escogió a muestra aleatoria estratificada de 65 participantes, clasificados de la siguiente manera:

- 21 estudiantes de cuatro paralelos, de las cuatro especializaciones que tiene el colegio, del tercer año de bachillerato, pues ellos han pasado varios años por el

colegio y tienen una mejor percepción de la gestión en valores y liderazgo ejercida por las autoridades de la institución.

- 6 alumnos de especialidad Físico- Matemático.
- 5 alumnos de especialidad Químico- Biológico.
- 5 alumnos de especialidad Computación.
- 5 alumnos de especialidad Contabilidad.
- 26 docentes:
 - 7 del área de inglés.
 - 4 del área de sociales.
 - 4 del área de computación.
 - 4 del área de matemáticas.
 - 4 del área de contabilidad
 - 3 del área de deportes.
- 15 padres de familia.
 - 5 representantes de la especialidad de Físico-Matemático.
 - 5 representantes de la especialidad de Químico-Biológico.
 - 5 representantes de la especialidad de Computación.
- 3 de las cuatro autoridades:
 - Rector
 - Vicerrector académico.
 - Vicerrectora administrativa.

Una muestra aleatoria es el muestreo que se realiza cuando todos los datos de una población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para su análisis, y es estratificada porque se escogió a una muestra de los estudiantes de tercero de bachillerato. (Valenzuela, 2009: 77-80; McMillan y Schumacher, 2005: 136-138).

3.2. Materiales e instrumentos de investigación.

Para esta investigación descriptiva, se utilizaron los siguientes materiales e instrumentos de investigación que contribuyeron a obtener información diagnóstica, que después del análisis, sirvió de base para realizar una propuesta de acuerdo a las necesidades observadas.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: encuesta dirigida aplicada a directivos, profesores, alumnos y padres de familia del establecimiento educativo; y una entrevista al señor rector.

La encuesta es descrita por Salkind (1999: 213-214) como:

- La mejor aplicación de la teoría y la práctica.
- Intenta estudiar directamente las características de las poblaciones.
- Examina la frecuencia y relaciones entre variables psicológicas y sociológicas.
- Indaga sobre constructos como: actitudes, creencias, prejuicios, preferencias y opiniones.

El mismo autor menciona que la entrevista es una herramienta básica en investigación, y que puede contener dos tipos de preguntas: estructuradas o cerradas y no estructuras o abiertas. Para este estudio se utilizaron las segundas. La entrevista, para Valenzuela (2009: 85), es una conversación con propósito entre el entrevistador y el informante.

La investigación se proponía describir la percepción de varios miembros de la comunidad estudiantil de la institución con relación a su: gestión, liderazgo y valores; a través de los instrumentos utilizados en la recolección de datos. Con este antecedente, las encuestas pretendían los siguientes objetivos:

- A nivel directivo, conocer sobre: (a) resolución de conflictos a través de reglamentación interna, (b) el clima institucional y valores, (d) promoción del liderazgo educativo a través de actividades diversas, (f) las habilidades reconocidas para ser líder, (g) cómo se lleva a cabo la gestión pedagógica y los proyectos de la institución.
- A nivel docente, describir: (a) la percepción del docente como líder de su clase para desarrollar proyectos investigativos, (b) clima institucional, (c) percepción de los padres de familia frente a las innovaciones, (d) valores e integración institucional.

- A nivel de estudiantes, conocer sobre: (a) liderazgo de las autoridades, (b) innovaciones en las clases, (c) valores observados en docentes, (d) compromiso de los docentes con relación al liderazgo de las autoridades.
- A nivel de padres de familia, investigar sobre: (a) clima institucional, (b) innovaciones educativas, (c) percepción de valores aprendidos en el colegio, (d) resolución de conflictos, (e) compromiso para contribuir al liderazgo institucional.

La encuesta para los directivos constó de 13 preguntas de opción múltiple. Las encuestas aplicadas a los docentes incluyeron 16 declaraciones, con una escala de Likert de cinco puntos, que iba desde “Ningún problema” hasta “Gran problema; a diferencia de las aplicadas a los estudiantes y padres de familia, las que constaron de 14 declaraciones, con variación en la escala de Likert: (a) para los estudiantes (cuatro niveles): “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”, (b) para los padres de familia (tres niveles): “siempre”, “a veces” y “nunca”. Otra variación se incluyó en la encuesta aplicada a padres de familia, donde se pedía que indiquen su voluntad de que sus hijos continúen en la institución o no y que escriban los motivos.

Otro instrumento utilizado fue una entrevista realizada al Rector de la institución, a quien se escogió por ser el principal dirigente de la institución y quien la conoce desde sus inicios. La entrevista incluyó ocho preguntas abiertas y fue videograbada.

Adicionalmente, se solicitó a la institución los siguientes documentos para análisis y correlaciones de los datos obtenidos:

- Plan operativo anual.
- Proyecto educativo institucional.
- Visión y misión.
- Manual de la organización.
- Plan estratégico.
- Currículo institucional.
- Matriz de estrategias.
- Código de ética.

- Organigrama.
- Manual de convivencia.
- Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.

De estos documentos, solo se recibieron el proyecto educativo institucional, el plan operativo anual y la visión y misión institucional.

Un último procedimiento que se utilizó de forma indirecta fue la observación. La autora de este trabajo investigativo, labora un total de seis horas semanales desde el año 2008 con los profesores del área de inglés del colegio. Salkind (1999:147) define a la observación como aquella herramienta en la que el investigador se sitúa fuera de la conducta que se está observando y crea una bitácora, notas, o un registro en audio o video. El tipo de observación fue participante, descrita por McMillan y Schumacher (2005: 51) como la técnica interactiva de participar de forma natural durante un periodo de tiempo y escribir extensas notas de campo que describen lo que ocurre.

3.3. Métodos y procedimientos

Este trabajo de investigación es descriptivo. Salkind (1999: 210-211), McMillan y Schumacher (2005: 268) indican que el propósito de este tipo de estudio es describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse la investigación. Agregan además que la investigación descriptiva incluye: (1) estudios de casos, (2) estudios de desarrollo y (3) estudios correlacionales. Para esta investigación se utilizó el tercero, pues se relacionan las percepciones de los diferentes actores, a través de las encuestas y entrevista; así como también desde la institución (de acuerdo a los documentos revisados) con relación a la gestión, liderazgo ejercido y valores presentes dentro de la actividad educativa.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren (Hernández, Fernández, Baptista, 2003:119). En este caso los conceptos fueron Gestión, Liderazgo y Valores.

Con los instrumentos utilizados y la revisión de los documentos provistos por la institución se llevó a cabo la descripción del colegio y sus miembros con relación a

la gestión, liderazgo y valores durante el año 2010, con el fin de utilizar este análisis para realizar una propuesta de mejora sostenible en una de las debilidades encontradas.

A continuación se describe el proceso que se siguió durante el presente trabajo de investigación:

El siete de julio, se pidió audiencia al Rector para solicitar autorización para realizar el proyecto de grado en la institución. El señor Rector aprobó este pedido y brindó total apertura para la recolección de datos.

Esta institución es una empresa familiar. Un inconveniente que tuve es que la Secretaria General no cuenta con los documentos de la institución que se requerían para este proyecto de grado. El Vicerrector Académico es quien tiene estos documentos en físico y digital. Inicialmente, me comunicó que imprimiría lo que se solicitó, al pasar de los días solo me entregó en material magnético el Proyecto Educativo Institucional, donde consta también el Proyecto Operativo Anual. Luego de varias visitas, en las que muchas veces no se encontraba, solicité al señor Vicerrector la información faltante, sin respuesta favorable alguna.

Una vez que se tuvieron las copias de los instrumentos de investigación, se procedió a aplicarlos dentro de los plazos señalados.

La encuesta a los directivos se realizó en varias fases, pues en ocasiones estaban ocupados, o no estaban porque habían salido a realizar alguna gestión.

La encuesta a estudiantes se la tomó en un día de clases normales, se escogió a los estudiantes de tercero de bachillerato, pues ellos han pasado seis años en la institución y pueden testimoniar la gestión institucional durante sus años lectivos cursados en el colegio.

En el caso de los padres de familia, se tuvo que esperar hasta la reunión de padres, que se efectuó a fines de julio para poder aplicar la encuesta. Se consideró a los padres de familia también de los estudiantes de tercero de bachillerato.

El día jueves 12 de agosto, se concretó la entrevista con el Rector de la institución, quien una vez más se mostró dispuesto a colaborar. Se realizaron las preguntas, se grabaron momentos de la entrevista. El señor Rector antes de ser educador fue comunicador; por lo que no tuvo problema en que la entrevista fuera grabada. El flujo de la entrevista se realizó sin novedades.

Luego de la revisión de la documentación del establecimiento, se procedió a realizar la matriz FODA. Este término, dice Valenzuela (2009: 213-214) es un acrónimo de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. Al hablar de un análisis FODA nos referimos a un modelo de evaluación en que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una organización. Este modelo es relativamente simple de coleccionar datos y puede ser fuente importante de información de la institución hacia el interior y como sistema dentro de un entorno.

Finalmente, se procedió a la tabulación de los datos, que están presentados en varias tablas. Se organizó la información cuantitativa y cualitativa para la descripción, análisis, interpretación y explicación de los resultados obtenidos. Finalmente con los resultados del diagnóstico y los instrumentos aplicados se seleccionó y elaboró la propuesta de mejora.

4. MARCO TEÓRICO

Para este estudio fue necesario revisar literatura relacionada a:

- Gestión: conceptos, importancia, tipos.
- Liderazgo Educativo: concepto, tipos, características de cada tipo.
- Diferencias entre directivo y líder.
- Los valores y la educación.
- El aprendizaje de los adultos.

A continuación la literatura encontrada sobre los temas expuestos que facilitaron la toma de decisión para la propuesta de mejora sostenible.

4.1. La Gestión: Conceptos.

El término gestión tiene varias connotaciones de acuerdo a lo que sugieren los autores consultados.

Las definiciones del diccionario de la Real Academia Española de la lengua y de la Lengua Española coinciden en que es dirección y administración, mas la segunda incluye otra definición relativa al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

Para Almeida (2009: 45-46) se concibe a la gestión como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos, desde el ámbito administrativo en general. Se entiende por recursos a las personas, tiempo, dinero, materiales, etc. Almeida agrega que esta movilización implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer resultados. Adicionalmente, menciona que la dirección del funcionamiento y el desarrollo de un sistema conformado por las partes de la institución educativa, forman parte del proceso de gestión.

El mismo autor (2009: 67) indica que se piensa sobre gestión, generalmente en administración y que sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. El autor hace notar que quienes se dedican a la gestión están preocupados

básicamente por la eficacia, es decir, alcanzar objetivos concretos y medibles. Se deduce que la estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Aunque, en ocasiones no se considera al aprendizaje dentro de este sistema. Del análisis de Almeida, esto puede suceder por la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Más en las instituciones educativas no pueden darse estas precisiones mecánicas y de exactitud, pues es difícil lograr una instrumentación precisa debido a que la organización se actualiza en las acciones del recurso humano de la comunidad educativa y son ellos quienes siempre la interpretan de diversas formas.

En otro análisis, Almeida (2009: 68) dice que la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los actores de los complejos procesos educativos y que forman parte de la institución para lograr el objetivo formador individual y colectivo.

En este aspecto, la gestión también se relaciona con la dirección, para Martín-Moreno (2007: 54) es una de las funciones del ejercicio de la dirección, y en palabras de Martín (2001: 187) una de sus funciones es anticiparse a los problemas futuros y sortearlos antes de que la mayoría de las personas ni siquiera los vislumbren.

4.1.1. Importancia

Para el área educativa, Almeida (2009: 46) y Martín-Moreno (2007: 54) mencionan que la gestión incluye actuaciones relativas al ámbito al que se dirigen: currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la resolución de conflictos; situaciones que no puede dejarse al azar del personal administrativo. La gestión educativa implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que requieren de perfeccionamiento y evaluación constantes. Esta conceptualización refleja que la gestión se enfoca en varias áreas de acción, cuando nos referimos a instituciones educativas, como por ejemplo: administrativa, curricular, gobierno institucional, de servicios y de desarrollo humano.

Almeida agrega que la gestión educativa tiene dos aspectos paralelos de acción: el análisis del por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y la implementación de un conjunto de procesos para la toma de decisiones y ejecución de acciones, que permitan el desarrollo de las actividades con eficiencia y se obtenga como resultado calidad en las prácticas pedagógicas y administrativas.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos. (Almeida, 2009: 68). El mismo autor agrega:

“...la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación”. (p. 68)

De acuerdo a Almeida (2009: 47), los nuevos retos de la gestión educativa llevan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el recurso humano, a implantar y desarrollar procesos que generen la iniciativa individual de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

4.1.2. Tipos de Gestión

Dentro de los tipos de gestión se encuentran los siguientes:

- a. **Gestión del Conocimiento.**- Martín (2001: 177) lo denomina también capital intelectual. Descrito por Almeida (2009: 56) como una tarea que implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar para volver productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y competencias (saber hacer). Consecuentemente, se gestionan dentro de una estructura organizacional, por ello es importante que las empresas se conviertan en centros de aprendizaje y que dentro de ellas, sea posible incrementar el valor agregado en relación al conocimiento. El conocimiento en una

organización es un acto, se produce en un contexto o cultura y no se deprecia. Es decir, es fuente de competitividad, debido a que no es un objeto, incluye habilidades y actitudes necesarias para actuar y crece su valor con el uso.

Cabe adicionar lo expuesto por Martín (2001: 177) en relación a este tema, dice que no importa el origen (interno o externo), se requiere que sea difundido, distribuido y utilizado; y en esta parte coincide con Almeida en cuanto debe ser considerado como un beneficio para la institución. En cuyo caso, agrega Martín que la institución debe contar con un capital estructural, es decir, con los sistemas necesarios para compartir y transportar el conocimiento.

A consideración de Almeida (2009: 57), es menester gestionar a la organización como un conjunto de equipos cohesionados y coordinados, en lugar de una agrupación de competencias individuales para un mayor aprovechamiento. En este respecto, Solla, Director General de Gartner Group (citado en Martín, 2001: 181) clasifica cuatro actividades principales en la gestión del conocimiento: crear, innovar actividades que dan lugar a nuevo conocimiento o al ensamblaje novedoso del conocimiento existente, compartir y aplicar el conocimiento. Fernández (2001: 182) incluye un proyecto de Toshiba que resume el proceso para la gestión del conocimiento en: la facilidad de hacer algo, cómo hacer algo de forma eficiente y la comprensión de las cosas y los acontecimientos obtenidos a través de la experiencia que ayuda a actuar.

Suso (1999 citado en Martín, 2001: 182) habla de tres modelos de gestión del conocimiento: (a) biblioteca (compilación de información de la institución para que sea accesible a quienes la requieran), (b) creación de comunidades de interés (facilitar la explicitación e integración de conocimiento persona-institución), (c) organizaciones del conocimiento

(capacidad de los miembros de la institución de ver, interpretar y actuar desde las situaciones a las que se enfrentan en su trabajo).

- b. **Gestión de la calidad.**- En este tipo de gestión, es importante indicar que el concepto de calidad ha sido objeto de debate, es un concepto que se construye y reconstruye en forma permanente por cada comunidad de individuos envueltos en un proceso. La calidad en educación es una condición o atributo que se otorga a la acción y al efecto de educar, en relación a criterios que se establecen y acuerdan en común por los miembros de un determinado entorno social. La calidad integra situaciones o acciones que tienen características que se consideran positivas tomando en cuenta determinados parámetros y ciertos criterios con la participación del colectivo escolar. (Almeida, 2009: 103). Esta definición es compartida por Álvarez (2010: 47) cuando describe el término calidad educativa.

Pérez, López, Peralta, Municio (2004: 15-18) coinciden con Almeida (2009: 103) en que el término “calidad” dista mucho de ser una realidad clara y precisa, pues dicen que cuando se habla de calidad, se puede estar haciendo referencia a realidades diferentes unas de otras. Según los autores, esto se debe a tres motivos: reduccionismos en la definición (para algunos es sinónimo de eficacia), diversas concepciones de partida (sobre el producto, bien o servicio de que se trate) y los modelos de referencia (certificación, acreditación, competencia por rankings, mejora continua). Adicionalmente, los autores indican que el término calidad es una realidad compleja, donde se pueden reconocer e identificar una gran variedad de dimensiones, lo que conlleva a una multidimensionalidad del término, algunos ejemplos son: las disciplinas académicas (excelencia del saber), la reputación (fama), perfección o consistencia (cero defectos), economía o resultados (valor añadido), satisfacción de los implicados (adecuada respuesta a expectativas, intereses, necesidad, etc.), y organización (enfrentamiento a mayores y más complejas demandas del entorno).

Para Almeida (2009: 59-60) todo sistema de gestión debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. Gestionar la calidad es buscar el éxito, pues la calidad es un “emergente sistémico” que se consigue como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos cohesionados e interrelacionados en una organización. Es un proceso participativo que conlleva a una mejora institucional mediante el compromiso individual y colectivo. Existe gestión de la calidad cuando los procesos y los sistemas administrativos son comprensibles, gestionables y mejorables.

Pérez, et al (2004: 21) mencionan que existen cuatro enfoques del término calidad en educación: absoluto y relativo (toma o no en consideración de la naturaleza y entidad mismas de las metas), el integrado (una visión más profunda y completa), y movimientos de calidad (European Framework Quality Model, CWQC, Calidad total, normas Internacional Standard Organización - ISO, etc.). Almeida (2009: 60) incluye un enfoque adicional: el holístico que integra: excelencia (atributos propios de su naturaleza en un alto nivel), propósito (dice lo que hace, hace lo que dice y lo demuestra a terceros), relación costo-beneficio (conlleva a la productividad, competitividad y rendición social de cuentas) y transformación (implica el mejoramiento continuo de la gestión institucional).

Almeida (2009: 61) lista los siguientes elementos del sistema de gestión de calidad: la estructura de la organización (gestión administrativa y académica), sus procesos (liderazgo profesional de los directivos, compromiso con normas y metas compartidas y claras, clima de aprendizaje), sus documentos (cultura organizacional) y sus recursos (recursos materiales, profesionalización de la docencia, elevado nivel de implicación y apoyo de los padres). En contraste con Pérez, et al (2004: 25-28) quienes describen los elementos mencionados por Almeida,

enmarcados en criterios para valorar la calidad: totalidad, integralidad, adaptación, armonía y coherencia.

Pérez, et al (2004: 76) mencionan que para contribuir a la gestión de calidad es necesaria la creación de estímulos para el trabajo en equipo, dedicar tiempo y energías a la observación de los procesos y a su mejora, y tomar decisiones sobre los procesos y resultados de forma consciente y sistemática. Para obtener resultados positivos se requiere crear un entorno de confianza y apertura en el que los docentes se vean involucrados y estimulados a reflexionar y cooperar. Siendo este un factor decisivo, pues aumenta su autoestima, al sentirse respetado profesionalmente.

- c. ***Gestión del Talento Humano por competencias.***- Almeida (2009: 65) indica que parte del establecimiento de un marco referencia o modelo de competencias que permite determinar un lenguaje común para describir la efectividad de la organización y para asegurar que cada individuo de cualquier área o nivel donde labore, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte. Agrega que es la habilidad de la organización de desarrollar un estilo que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución y facilite el desarrollo del recurso humano orientado hacia esas competencias; es decir, la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Cabe indicar que el término competencia engloba las capacidades cognoscitivas y un conjunto de comportamientos, reflexión, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el pleno desempeño de una profesión u ocupación. Es lo que relaciona lo interno de la persona con lo externo que es producto. Se entiende por modelo de competencias a un

conjunto de no más de 10 competencias, subcompetencias, indicadores de comportamientos y niveles de competencias a alcanzar.

- d. **Gestión gerencial.**- Un nuevo aporte, es el de Álvarez (2010: 48) quien describe a este tipo de gestión como la que se refiere en esencia, a la mejor organización y administración de las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas; y agrupar aún más estrechamente a la comunidad educativa en torno a las metas establecidas.
- e. **Gestión del cambio.**- Para comenzar con la explicación de este tipo de gestión es necesario referirnos al concepto de cambio, Martín (2001: 186) indica que a veces es percibido como una incomodidad, algo que nos desvía de la comodidad de la rutina, no es un evento puntual en el tiempo sino un proceso, un programa lento, interactivo y multifactorial sin receta universal porque la interacción entre componentes es importante y puede dar como resultado diferentes análisis.

Martín explica que para la gestión efectiva de la transformación se debe considerar que, todo cambio conlleva una resistencia debido a la inercia que provoca la situación inicial. Esto se debe a que el cambio amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales existentes. En esta transformación aparecen varios obstáculos, como por ejemplo: resistencia, falta de apoyo, desinterés, desorden, falta de credibilidad, deterioro de imagen y a veces conflicto; según señala Martín.

Fernández (1998: 11, citado en Martín, 2001: 186) afirma que para vencer los obstáculos que se presentan al cambio se debe tener en cuenta que no se lo puede dirigir ni imponer sino liderar, pues para que las

personas se involucren, ellas lo deben asumir y expandir en la organización, y en este aspecto coincide con McShane y Glinow (2010: 83) al indicar que lo que contribuye a este cambio es la constante comunicación.

Los estudios realizados por McShane y Glinow (2010: 82) indican que lamentablemente, algunos directivos aíslan a los actores del cambio de su entorno y luego se sorprenden de que no existen cambios, y lo que es peor recurren a las amenazas para impulsar cambios, en lugar de explicar las fuerzas externas que lo impulsan. Fernández añade que el proceso de transformación pasa inexorablemente por la adaptación de la estructura de la institución para lograr que sea permeable al cambio, y que su objetivo no debe ajustarse exclusivamente a la adaptación y estancamiento en la situación determinada, sino a la adquisición de la capacidad del cambio permanente, lo que se logra con la flexibilización y dinamismo de las estructuras internas. McShane y Glinow (2010: 84) agregan una herramienta más contra la resistencia y es la negociación, aunque una limitante es que sólo se consigue la aceptación y no el compromiso con el cambio.

El proceso para movilizar efectivamente la institución y tener éxito en su implantación, debe considerar los siguientes cinco puntos (Fernández, 1998: 11, citado en Martín, 2001: 187):

- a) Necesidad del cambio.
- b) Preparación para el cambio.
- c) Definición de la estructura que soporte el cambio.
- d) Objetivos.
- e) Plan de acción.

Udaondo (1999: 20-22, citado en Martín, 2001: 203-206) señala los pasos detallados a continuación para la implantación del cambio:

- a) Crear, delimitar, compartir y poner en práctica la visión de la institución.
- b) Evaluar la cultura institucional.
- c) Analizar el estado de la institución.
- d) Eliminar barreras.
- e) Preparar a la institución.
- f) Implantar el cambio.

Estos dos tipos de procesos reflejan similitudes en cuanto a los pasos de preparación para el cambio y la implantación misma, que inician con una investigación descriptiva del estado actual de la institución para determinar los cambios que se requieren para su mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo.

Es importante señalar los siguientes datos estadísticos expuestos por Fernández (citado en Martín, 2001: 188-189):

- El 20% de las personas son inicialmente reacias a cualquier cambio.
- El 60% se identifican como neutras.
- El 20% se manifiestan a favor del cambio.

Estos porcentajes se relacionan a la forma de adaptación al cambio de las personas, unas están más dispuestas y llevan a cabo sus transiciones más fácilmente que otras. Morin y Simshauser (1998: 39-40 citado en Martín, 2001: 189) clasifican a las personas con relación a la adaptación del cambio como:

- Los innovadores. Acogen el cambio de buena gana o los provocan ellos mismos.
- Los rezagados. No reconocen la necesidad del cambio, su resistencia frecuentemente desmejora sus carreras profesionales.
- Los conformistas. Se subdividen en dos grupos, los que responden al cambio relativamente rápido y demuestran que

están deseosos de aceptar un riesgo aparente siguiendo la corriente de los innovadores; y los conformistas tardíos, quienes inician sus cambios solo cuando la mayoría de sus compañeros han comenzado ya en el proceso. Se caracterizan por sentir más decepción y ansiedad que los conformistas precedentes y la transición es más difícil para los segundos.

El mismo autor señala los ciclos de desarrollo y de resistencia presente en el proceso de transformación, que deben ser considerados para impulsar a las personas a fin de que paulatinamente se involucren en posiciones favorecedoras del cambio previsto:

- a) Ciclo de desarrollo: información para la involucración que motive el compromiso generando resultados.
- b) Ciclo de resistencia: el miedo a lo desconocido, este sentimiento produce comportamientos defensivos que refuerzan la resistencia. A estos se pueden añadir los descritos por McShane y Glinow (2010: 80-81): costos directos, salvar apariencias, sistemas empresariales y dinámicas de grupo incongruentes.

David (1982: 1-2, citado en Martín-Moreno, 2007: p.136) describe los ciclos mencionados como asunciones sobre las que se basan las estrategias para el cambio en los centros educativos: participación de los involucrados en el cambio y las decisiones relativas, cambios globales y no actuaciones separadas ni descoordinadas.

Finalmente, cabe citar a McShane y Glinow (2010: 78-79) cuyo aporte indica que no se puede sobrevivir si no se cambia, porque en algún momento se dejará de proporcionar los servicios que los clientes quieren, consecuentemente se dejará de ser competitivo frente a otras instituciones que promueven una transformación eficiente. Martín (2001: 186), en este respecto, señala que el objetivo final de la gestión del cambio no es exclusivamente adaptarse al cambio y estancarse en esa situación, sino

adquirir la capacidad del cambio permanente y esto se logra flexibilizando y dinamizando las estructuras internas.

4.2. Liderazgo Educativo: Historia y conceptos.

El segundo concepto a revisar es el liderazgo, bajo este tema se incluyen definiciones, diferentes tipos de líderes, características y habilidades.

Cabe iniciar con una breve reseña histórica tomada de Guillén (2008: 170) quien dice que desde los comienzos de la historia del hombre han existido líderes, una palabra de origen anglosajón que trae a la memoria personajes históricos que fueron reconocidos por su liderazgo (Moisés, Mahatma Gandhi, Winston Churchill, la madre Teresa de Calcuta o el Papa Juan Pablo II). McShane y Glinow (2010: 56) se refieren a los antiguos egipcios quienes exigían autoridad, equidad y justicia a sus líderes, mientras Platón pedía prudencia, valor, templanza y justicia.

Guillén (2008: 170) describe como líderes a aquellas personas que han sido capaces de arrastrar a multitudes o que han influido en sus vidas, en sus comportamientos en mayor o menor medida. Continúa el autor indicando que el liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que mayor interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las diferentes instituciones. El liderazgo constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones.

Desde el estudio de diversos enfoques teóricos Bass (1990, citado por Guillén, 2008: 171) define al liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requieren estructurar o reestructurar una situación, las percepciones y expectativas de los miembros. Las personas líderes constituyen agentes de cambio, cuyos actos afectan en diferente medida a otros. El liderazgo es una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias; diferente de la influencia del jefe o el gestor de las instituciones, quienes mandan a través de su gestión, pero pueden carecer de la cualidad o la capacidad de liderar. Pérez-López (1998, citado en Guillén, 2008: 178) indica que esa capacidad supone saber ir más allá de los motivos extrínsecos e intrínsecos y apelar a los motivos trascendentes, que tienen tanto que ver con la calidad ética de

la persona. En resumen, para este autor, el líder es aquel que guía a otras en libertad, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

Martín-Moreno (2007: 254-258) menciona a tres tipos de liderazgos: formal, informal y femenino. El formal es el ejercido por los líderes reconocidos por un país (políticos), mientras que en el informal se observa personas que sobresalen a nivel de asociaciones pequeñas. La tendencia del liderazgo femenino a operacionalizar la sensibilidad y el respeto hacia los demás, conlleva a crear un ambiente de trabajo requerido por organizaciones más humanísticas. La autora recalca que análisis recientes llaman la atención hacia la necesidad de implementar valores femeninos en la organización, debido a que actualmente los modelos organizativos más impersonales y menos humanistas se encuentran teóricamente desacreditados.

Guillén (2008: 171-174) menciona varios enfoques sobre los que justifica que otros se adhieran libremente al líder:

- Enfoque tradicional o también llamado de rasgos y carismático.- centra su atención en la persona, sus cualidades y características personales: inteligencia, conocimiento (área técnica), confianza en sí mismo, deseo de dirigir y ambición (plano psico-afectivo), y honestidad e integridad (plano ético). Almeida (2009: 26) lo encasilla bajo una teoría que atribuye a ciertas personas características personales como: tener y plantear metas, compromiso personal, asertividad y seguridad cuando toman decisiones.
- Enfoques comportamentales y cognitivos: analizan cómo se comportan y cómo piensan, consideran a los líderes como aquellas personas que permiten una mayor participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás y que se centran en el desarrollo personal y no en el logro de las tareas.
- Enfoque situacional: Estudio de variables externas que pudieran afectar a la evolución del líder. Se analiza cuándo y donde se produce el liderazgo.
- Enfoques relacionales: Concibe al liderazgo como el resultado de una relación interpersonal. Un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor; con las siguientes subsecciones:

- Liderazgo transaccional: una relación de influencia entendida como intercambio, el seguidor se adhiere para recibir algo a cambio.
- Liderazgo transformacional: una relación de influencia en la que el líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Martín (2001: 197) coincide con esta descripción.
- Liderazgo servidor: una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que presta, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Otro enfoque descrito por Martín (2001: 197) y por McShane y Glinow (2010: 60-62) es el de liderazgo de contingencia, ha recibido tal denominación, pues luego de varios estudios se ha llegado a la conclusión de que dentro de las organizaciones existen dos tipos de liderazgo: uno dirigido hacia las personas y otro hacia las tareas; al preguntarse cuál sería el mejor, la respuesta es que depende de la situación. El líder de contingencia sabe adaptar su estilo a la situación inmediata.

Almeida (2009: 26) menciona la teoría de la atribución del liderazgo, una denominación que la gente otorga hacia otras personas, en función de la eficacia y eficiencia en el desempeño de unas funciones específicas.

Álvarez (2010: 49) define al liderazgo como una autoridad personal. Un líder puede ser una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado. Liderazgo es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Finaliza mencionando algunas características presentes en el líder como: capacidad expresiva, intelectual y social. Esto es corroborado por Chiavenato (1993, citado por Correa, 2009: 15) al advertir que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El diccionario de Ciencias de la Conducta (1956, citado por Correa, 2009: 15) lo define como cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. En la definición de Almeida (2009: 25) se incluye, además de lo expuesto, que es un proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. El líder es como los buenos amigos, se los encuentra en las

buenas y en las malas situaciones; construye redes de energía humana, y que cuando no están son recordados por todo lo bueno que hicieron.

McShane y Glinow (2010: p. 56-57) puntualizan las conclusiones de un estudio sobre liderazgo, que involucró a 54 investigadores de 38 países, e indican que es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las organizaciones en las que laboran. Un estudio realizado sobre la base de entrevistas realizadas a 6000 personas, entre directivos y empleados de varios países, demuestra que el liderazgo eficaz subordina el ego del líder y en su lugar fomenta el liderazgo de otras personas en la organización.

Una nueva clasificación de liderazgos es proporcionada por Martín (2001: 197):

- No liderazgo: el directivo está ausente o se muestra indiferente ante los objetivos propuestos.
- Dirección por excepción pasiva: sólo actúa cuando se topa con desviaciones en la ejecución de los planes. Tiene respuesta reactiva ante resultados negativos.
- Dirección por excepción activa: procura controlar activamente la ejecución de lo planificado.

En el campo educativo, Hallinger y Murphy (1986, citados en Martín-Moreno, 2007: 128-129) incorporan a los tipos de liderazgo el “instructivo” caracterizado por dos dimensiones: la tecnológica (determinación y difusión de objetivos, coordinación del currículum, supervisión y evaluación de la enseñanza, control del progreso estudiantil), y el clima o ambiente escolar (desarrollo profesional de docentes, estándares académicos, que el director esté cercano a la comunidad). Martín-Moreno (2007:129) agrega que la dimensión de ambiente es menos atendida en comunidades de niveles socioeconómicos altos y mayor atendida en estratos sociales bajos; lo que no sucede con la dimensión tecnológica que se la considera de igual importancia en ambos estratos sociales.

En estas definiciones se relaciona al liderazgo como: guía, influencia, autoridad que se ejerce por medio de la comunicación para lograr objetivos o metas de un grupo.

McShane y Glinow (2010: 58) mencionan las siguientes competencias presente en los líderes: inteligencia emocional, integridad, impulso, motivación, confianza y conocimiento. La presencia de las competencias en una persona sólo indica su potencial, mas no lo que hace, es decir su comportamiento.

Dentro de la literatura revisada se observa que existe un variado inventario de tipos de líderes. A continuación un listado de los diferentes tipos de líderes existentes de acuerdo a Álvarez (2010: 49-50):

- Organizador: establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Permite la autonomía en las tareas y está dispuesto a ayudar cuando es necesario, es discreto por respeto a los demás. Martín (2001: 214) denomina a este tipo de líder orientativo.
- Participativo: cree en el poder colectivo y no individual. En este caso, el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones. Da valor e importancia a la lealtad y solidaridad, toma decisiones con criterio. Correa (2009: 19) agrega que este tipo de líder considera que sus dirigidos tienen capacidades, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Martín (2001: 214) menciona que es eficaz cuando el personal es competente, requiere estar abierto para aceptar las ideas de los colaboradores e incluso en renuncia de las propias.
- Burócrata: dirige a la organización desde su oficina, estructura sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorga mucha importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, inducen al miedo. Generalmente, toman decisiones sin criterios y equivocadas.
- Emprendedor: dirige a sus colaboradores para que obtengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsan al personal hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. Actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás, no hace nada al azar.
- Paternalista y Demagogo: tiene mucho ego, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no pueden

cumplir, se rigen por el equipo y la democracia, son influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos.

- Técnico: pertenece a este grupo el profesional técnico y especialista competente, es objetivo y realista, prevalece la parte técnica; es exigente, busca resultado.
- Oportunista: practica con frecuencia la ley de la jungla, es manipulador y comodín, se sobreestima demasiado y presiona para obtener lo que desea, siembra intrigas y cizañas, es hipócrita para conseguir sus objetivos ambiciosos, quiere salirse con la suya, es inteligente y hábil para manipular al grupo, es egoísta y desleal.

A esta lista, se agregan los siguientes mencionados en Guillén (2008:178):

- Transformacional: incluye aspectos científico-técnicos y psico-afectivos propios del buen líder y los aspectos éticos propios del líder bueno. Busca transacción justa y un tipo de transformación que contribuye realmente al desarrollo humano de los colaboradores. Almeida (2009:26) agrega que estos líderes producen niveles de esfuerzo y desempeño que buscan alcanzar logros más allá de las metas propuestas. La revisión del texto de McShane y Glinow (2010: 62) agrega, a este tipo de líder, que crean una visión, la comunican, la modelan y se dedican a ella. Una de las estrategias utilizadas por ellos es que implican a los empleados en el proceso de cambio. Randolph (1998, p. 36, citado en Martín. 2001: 194) dice que una de las exigencias en este tipo de líder es saber escuchar.
- Pseudo-transformacional: acude a la manipulación, al abuso del poder o cualquier otra táctica maquiavélica para lograr sus propios intereses, bajo la apariencia de transformación.
- Servidor: encuentra sentido a su trabajo y a su comportamiento en general, lo que transmite a los colaboradores.

Correa (2009: 19) complementa esta lista con los siguientes tipos de líderes:

- Autócrata: asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos deben obedecer bajo un control riguroso de las acciones

realizadas, pues considera que los subalternos no saben hacer bien las cosas y pueden haber desviaciones de los objetivos propuestos. Este tipo de líder es identificado como coercitivo, de acuerdo a la clasificación de Martín (2001: 214).

- Liberal: permite que sus subordinados realicen las actividades como lo consideren mejor. Difícilmente se observan directrices para llevar a cabo el trabajo. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Esto da lugar a que se formen grupos controversiales y todos hacen lo que quieren. El resultado es situaciones caóticas y/o gobiernos autocráticos.

McShane y Glinow (2010: 66-67) describen al líder carismático como aquellas personas que poseen poder personal para atraer a los demás por su carisma y su poder de persuasión, tienden hacer que sus seguidores dependan de ellos. Pueden llegar a ser líderes de transformación, pero no siempre es así. Algunos estudios revelan que usan su poder para beneficiarse.

Un aporte diferente lo da Martín (2001: 214) al incluir el tipo de líder afiliativo, imitativo y capacitador:

- Afiliativo: lo describe como el que genera un buen ambiente entre los colaboradores y que sus interacciones sean óptimas. Este tipo de líder es eficaz en tareas rutinarias y si el rendimiento ya es adecuado o cuando hay que unir grupos para que trabajen juntos.
- Imitativo: dirige con el ejemplo y duda para delegar.
- Capacitador: se esfuerza porque sus colaboradores sean capaces de asumir responsabilidades de niveles cada vez mayores y porque crezcan profesionalmente.

Esta lista se completa con los tipos de líderes detallados a continuación, sugeridos por Almeida (2009: 26):

- Transaccional: guía y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, definiendo estrategias y requerimientos para alcanzarlas.

- Visionario: busca crear y estructurar una visión realista, atractiva y viable del futuro para la organización, que supere las metas trazadas.

De la clasificación anterior se puede crear una subdivisión de los tipos de líderes: en buenos y malos, o en positivos y negativos. Dentro de la primera estarían aquellos que poseen características aceptadas en la sociedad como buenas, por ejemplo: el técnico, emprendedor, participativo y organizador. Esto estaría directamente relacionado con la dimensión ética del liderazgo, Guillén (2008: 175) menciona que la ética es constitutiva del ser humano. La dimensión ética del liderazgo corresponde a una dimensión del comportamiento que puede ser considerada o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas son ineludibles, dada la naturaleza racional y libre del comportamiento humano. En la dimensión ética se incluyen rasgos que poseen determinadas virtudes éticas como: honestidad, integridad (persona que posee principios éticos y los pone en práctica aunque no sea fácil), justo, equitativo y prudente. Lo contrario, es decir, el comportamiento inhumano puede atraer a personas que se organizan para fines inhumanos, lo que constituye una organización éticamente enferma.

Con las aportaciones enunciadas, Guillén (2008:179) describe al liderazgo como un fenómeno multidimensional, es decir, la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse voluntariamente al líder, con la confianza de que podrá satisfacer sus necesidades de bienes útiles (dimensión científico-técnica), agradables (dimensión psico-afectiva) y éticos (valores y virtudes). En esta definición se incluyen términos como: relación dinámica, de adhesión libérrima y multidimensional.

Para finalizar este tema, quisiera remitirme a las palabras de Guillén (2008: 183) sobre la calidad ética personal como raíz del liderazgo y fuente de confianza. El autor dice que estar frente a un líder es observar la transformación de la realidad, a través de las relaciones con los demás, gracias a la confianza que, los seguidores, libremente depositan en el líder. Una confianza que se apoya en tres dimensiones: técnica, afectiva y ética.

Es apropiado mencionar las características de los líderes de acuerdo a Martín (2001: 196):

- a. Roles: comunicador, emprendedor, coordinador, visionario, de enlace.
- b. Cualidades: convencimiento, toma de decisiones, flexibilidad, coordinador, tenacidad, creatividad, integridad, inteligencia emocional, voluntad de aceptar riesgos, tesón, capacidad para conseguir objetivos, se deja llevar por el instinto, activo más que reactivo, configura las ideas en lugar de responder a ellas, fuente de inspiración, genera credibilidad y confianza, conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, lealtad, capacidad para formar equipos, observador, capacidad de enseñar y aprender.
- c. Conocimientos: idiomas, marketing, gestión estratégica, organización y cultura empresarial, autoconocimiento, desarrollo personal y profesional.
- d. Líder eficaz: poder (para legitimar el cambio), dolor (para desear cambiar la situación), compartir (la propiedad del cambio), sensibilidad, ritmo (para introducir el cambio a la velocidad apropiada), comprensión, autoridad, persistencia, subordina su ego y fomenta el liderazgo de otras personas, experiencia y metodología.
- e. Características ocultas: motivación, entrenamiento, gusto por el poder, inteligencia, atracción personal, autoconfianza, coherencia, empatía, flexibilidad, experiencia, tolerancia, multiplicidad de experiencias, se siente un poco aislado de su entorno y de los demás.

Habilidades que se exigen a los profesionales de la educación:

- a. Capacidad para dirigir personas. Saber hacer, de modo que las personas consigan resultados a nivel individual y en grupo. Las instituciones obtienen resultados cuando sus docentes saben dirigir a sus alumnos hacia la consecución de resultados.
- b. Implicación personal. Saber mantener actitudes y comportamientos que demuestren el compromiso permanente del docente. Existe un desgaste inevitable en el ejercicio de la docencia, muchas decisiones son difíciles de tomar y con el tiempo se debilitan las actuaciones, sacrificando parcialmente ciertos resultados.

- c. Capacidad para dirigir reuniones. La mayor parte del conocimiento de las instituciones así como sus ideas y experiencias pasan por las reuniones de grupo, siempre que se conduzcan adecuadamente. La utilización de conocimientos e ideas se hace mediante la puesta en común a través de reuniones.
- d. Conocimientos: Liderazgo, motivación positiva, asesoramiento individual, delegación formal de autoridad y responsabilidad.
- e. Capacidad dialógica: El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no sólo de oír) a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos. (Martín, 2001: 219-220)

4.3. Diferencias entre directivo y líder.

Se ha revisado literatura relacionada al líder y los tipos de líderes de acuerdo a ciertos rasgos característicos. A continuación antes de realizar una comparación entre directivo y líder. Se describirá lo que identifica a los directivos.

Se inicia este apartado analizando el rol de la figura directiva, expresada por Martín-Moreno (2007: 345-346) como los líderes que estimulan el desarrollo de una cultura colaborativa en el propio centro y un buen clima institucional. Se espera que no se limite a la eficiencia en la gestión, ni a la prevención/identificación de problemas y búsqueda de soluciones sino al impulso de un verdadero desarrollo organizativo en el centro escolar.

Como se detalló en los tipos de liderazgo, los directivos pueden utilizar tres estrategias para la creación de comunidades profesionales:

- Jerárquica. De tipo técnico. La figura directiva disemina información, analiza, planifica, asigna recursos, coordina y supervisa. Una desventaja de esta estrategia es que limita la creatividad y el compromiso de sus miembros.
- Transformacional. Estimula la motivación, la creatividad y el compromiso institucional de sus miembros. Para ello hace uso de: el entusiasmo

intelectual, una visión idealizada del propio centro, que incluye el desarrollo del docente y el estudiantado, las dotes persuasivas de la figura directiva. Una limitante de esta estrategia es que el directivo carezca de carisma y habilidades sociales e intelectuales.

- Facilitadora. Constituye la más decisiva cuando se estimula la creación de comunidades profesionales en los centros educativos. Exige de la figura directiva que sea capaz de hacer participar activamente a los profesionales, miembros del centro educativo, de forma continuada, en un esfuerzo común; crea redes de comunicación en el centro educativo, impulsa la formación, proporciona retroalimentación y facilita una resolución constructivista de los conflictos que puedan surgir entre sus integrantes.

Las competencias que se otorgan a la figura directiva descritas en la legislación, se detallan a continuación (Martín-Moreno, 2007:312):

- Ostenta la representación del centro.
- Representa a la administración educativa y comunica los planteamientos, aspiraciones y necesidades de sus miembros.
- Dirige y coordina las actividades del centro.
- Ejerce la dirección pedagógica, promueve la innovación educativa y planes para la consecución de objetivos descritos en el PEI.
- Garantiza el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones legales.
- Ejerce la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- Favorece la convivencia en el centro y la resolución de los conflictos.
- Impulsa la colaboración de las familias en relación al centro escolar.
- Fomenta un clima escolar que favorece el estudio y la formación integral en conocimientos y valores.
- Impulsa las evaluaciones internas y colabora en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- Convoca y preside los actos académicos y las sesiones del consejo escolar y del claustro de docentes, y ejecuta los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.

- Realiza contrataciones, autoriza gastos de acuerdo al presupuesto, ordena pagos, certifica documentos oficiales.
- Propone el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al claustro y a los consejos directivos pertinentes.

La mayoría de estas competencias están descritas en la Ley de Educación Ecuatoriana (2008) como deberes y atribuciones del rector, donde se agregan otras como:

- Presenta al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.
- Se responsabiliza, solidariamente con el colector, en el manejo de los fondos del establecimiento.
- Concede licencias al personal, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.
- Estimula y sanciona al personal docente, administrativo y de servicio, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- Organiza actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

De acuerdo a la literatura descrita, se pueden encontrar las siguientes diferencias:

- El directivo impone obediencia, el líder se la gana.
- El directivo tiene un seudoliderazgo por el poder del puesto, en cuyo caso el poder del cargo es prestado y transitorio.
- El directivo tiene poder, el líder autoridad.
- El directivo siempre tendrá su puesto en el organigrama de la empresa, el líder puede estar o no.
- Hay ciertos tipos de liderazgo negativos, los directivos, dependiendo de su personalidad, experiencia y conocimiento pueden ser proactivos o negativos.
- Un directivo puede ser un líder, pero un líder, en ocasiones, no puede ser directivo.

- No hay medios de coacción entre el líder y sus seguidores, a diferencia del directivo, que tiene el poder dado por su puesto en la empresa.
- El líder conduce a otras personas en libertad, el directivo conduce por su poder en la empresa.
- Las funciones del directivo están establecidas en el manual de funciones o en reglamentos de la ley de educación. El establecimiento de aquellas funciones detalladas en reglamentos internos y externos, asignan un alto grado de responsabilidad al directivo sobre la institución frente a los agentes internos y externos. Su actividad está siempre observada por los miembros de la institución y los delegados de las instituciones de supervisión y control. El líder posee una motivación intrínseca que lo mueve a realizar bien su trabajo.
- Ciertos líderes poseen características, como carisma, que atraen a sus seguidores, el directivo puede carecer de aquellas.

4.4. Los valores y la educación.

Para la estructura de este marco teórico, se investigó los conceptos y tendencias de valores y educación.

El ser humano, desde su nacimiento hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, de influencia recíproca. La educación es todo aquello que las personas reciben del ambiente social durante su vida. En este respecto, la educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como sucede en las escuelas, donde existe un plan preestablecido, de la misma manera que puede aparecer de modo difuso, desorganizado y asistemático, como por ejemplo en el hogar y en grupos sociales. Se constituye entonces en la preparación para y por la vida. (Chiavenato, 2007: 385).

La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Este concepto encierra la búsqueda de la excelencia, consecuentemente calidad y educación, aparecen conjuntamente. (Chavarría, 2007: 71). La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos

llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (Chavarría, 2007: 68).

Para Chavarría (2007: 67) pugnar por la “educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación y están presente en la cotidianidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Educar a la niñez y juventud en los valores humanos es sembrar bases sólidas para una sociedad más justa y equilibrada. (Carrillo, 2003: 5).

El valor se identifica con el bien común en algún sentido. Es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien. Aquello que perfecciona a la persona, que la mejora en algo. Pedagógicamente hablando: “fuente de perfeccionamiento humano”. Se trata de cualidades añadidas al ser, que al mejorar constantemente son algo en ese ser. Son propiedades del ser. (Chavarría, 2007: 58-59).

López de Llergo (2000, citado en Chavarría, 2007: 59) señala que valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente.

Guillén (2008: 350) se refiere a valores éticos como...

“... aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente.”

Grados (2004: 13) define a los valores como....

“... aquellas cualidades, propiedades o virtudes morales que son propios e inherentes en los integrantes de una sociedad, lo que los distingue como personas íntegras para desempeñar cualquier oficio, cargo, estudio o profesión,

con excelencia cualitativa en lo moral, lo ético, lo deontológico y obviamente en su propia capacidad personal. Son todas aquellas cualidades que hacen que las personas o cosas sean positivas o buenas.”

Carrillo (2003: 13) define a los valores humanos como

“... cualidades innatas positivas que predisponen al hombre a actuar de manera justa, buscando su progreso espiritual, físico, psicológico y social. Constituyen la esencia del alma manifestada por medio de actitudes y comportamientos, por lo tanto se dicen, se observan, se demuestran, se practican para fortalecer el espíritu; son fuente de energía positiva que enaltecen al hombre y lo llenan de entusiasmo que motiva y contagia a los demás.”

McShane y Glinow (2010: 23-24) mencionan que los valores se encuentran en todos los rincones de la organización, se refieren a valores como las creencias estables que guían nuestras preferencias de caminos a seguir, son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o mal. Al referirse a los valores éticos indican que son aquella voz interior que nos dice lo que está bien y lo que está mal, que nos indican lo que debemos o no debemos hacer, lo que es ético.

La definición de Almeida (2009: 23) es que ...

“...constituyen una gama de convicciones que, al igual que las actitudes, las vamos adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Algunos de ellos estarán presente durante toda nuestra vida y otros se irán adquiriendo en cada etapa vital.”

Luego de la lectura de las diferentes definiciones mi definición personal de “valor” es la característica agregada de cada persona o cosa que la hace resaltar o ser diferente de las demás de una forma objetiva, es decir, no hay subjetividad, se es mejor o no. El “valor” es perfectible, es decir, se puede mejorar; es variable, a veces está presente a veces puede no estarlo; es aprendido, siendo una cualidad se la puede convertir en un hábito y una forma de vida; es la balanza que nos hace tomar decisiones positivas para el bienestar propio respetando a los demás.

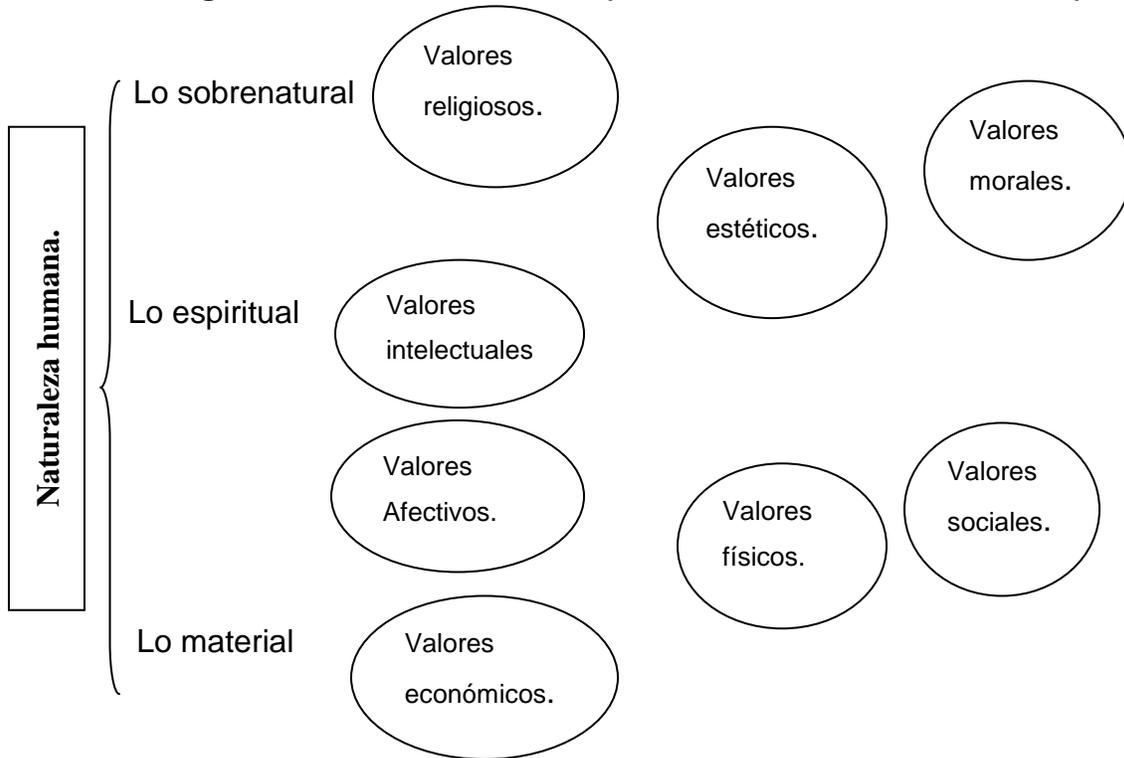
Los valores en la educación nos dirán que necesitamos ser valientes para ser generadores del cambio, tener serenidad para aceptar lo que es imposible de cambiar y poseer una sabiduría que nos permita reconocer la diferencia. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Estas posibilidades dan lugar a su importancia en la educación, pues es donde se los puede enseñar a través de una pedagogía constructivista.

“El ser humano se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural.” (Chavarría, 2007: 59)

Estas esferas de valor poseen ciertas características fundamentales son:

- armonizables (se pueden entrelazar, no son aislados, coexisten en el proceso de perfeccionamiento, no es necesario renunciar a uno para desarrollar otro),
- inagotables (nunca se acaban),
- objetivables (se manifiestan en situaciones concretas, se las puede conocer),
- universales (están a la disposición del ser humano y valen para todos),
- jerarquizables (pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan).

Figura 1.1. Esferas del valor (tomado de Chavarría, 2007: 60)



Según la axiología formal de Robert Hartman (citado en Chavarría, 2007: 61), los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto indica que cada ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto.

Tabla 5. ¿Qué son los valores? (Tomado de Chavarría, 2007)

Desde el punto de vista	El valor es
Filosófico-metafísico	Propiedad fundamental del ser.
Antropológico	Perfección que puede comunicarse al hombre.
Lógico	Cumplimiento de la intensidad de un concepto.
Pedagógico.	Fuente de perfeccionamiento humano.

Una clasificación adicional, es la presentada por Grados (2004: 15):

- Valores independientes: los que vienen arraigados con la persona desde su nacimiento.
- Valores adoptados: los que se van adquiriendo conforme vamos avanzando en nuestro crecimiento y desarrollo.

Los valores humanos nacen con cada una de las personas, se van desarrollando y fortaleciendo de acuerdo al contexto social que los rodea, la primera y más importante influencia son los padres y la familia. Por ello, la enseñanza de los valores debería ser compartida entre familia-escuela, sin embargo, debido a los cambios en las estructuras familiares debido a varios factores: liberación femenina, migración, divorcios, situación económica (demanda que ambos padres trabajen), incursión de la tecnología en el núcleo familiar, padres inmaduros, entre otros; han dejado ese vacío en formación afectiva, moral y religiosa; que debe ser asumido completamente por la institución educativa.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios, descritos por Chavarría (2007: 69-70):

- El ejemplo de los educadores en los valores que se desean formar.
- La convicción versus la imposición, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- La formación de la voluntad, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

4.5. Aprendizaje de adultos

Para la implementación de una propuesta de mejora, en esta institución educativa, se necesita trabajar con adultos. Con este antecedente, se considera pertinente conocer cómo aprenden las personas mayores de edad.

Knowles, Holton y Swanson (2001: 135-136) mencionan sobre el aprendizaje de adultos, que es el proceso por el que obtienen conocimientos y destrezas. Agregan

que los adultos desean controlar su proceso de aprendizaje y que el aumento del aprendizaje resulta de la educación de adultos. Además, señalan cuatro fases dentro del proceso de planeación del aprendizaje de adultos: (1) necesitar (que se requiere para alcanzar las metas), (2) crear (estrategias y recursos), (3) implantar (las estrategias usando los recursos de aprendizaje) y (4) evaluar (la consecución de la meta y su proceso).

Existen organizaciones que preguntan a los empleados sobre la capacitación que desean y en base a estos resultados se estructuran las jornadas de capacitación. Se ha detectado una falla fundamental en este enfoque y es que no se presta suficiente atención a los individuos, ni a los procesos de trabajo, ni a la empresa. Esta técnica no requiere experiencia profesional para hacer funcionar los procesos institucionales. Una ventaja es que minimiza las objeciones e incrementa la motivación. Swanson (1996, citado en Knowles, et al, 2001: 139) dice que este enfoque no ayuda a mejorar el desempeño, pues los deseos de los empleados en ocasiones no se relacionan con las necesidades de mejoramiento. Para elaborar un plan de capacitación se requiere en ocasiones de un analista externo, quien podría crear un ambiente tenso, pero los adultos se sienten satisfechos cuando se dan cuenta de que renunciar a parte del control de su aprendizaje les permite mejorar su trabajo. (Knowles, et al, 2001: 139).

En el aprendizaje de los adultos se requiere incluir el papel de la experiencia que: acentúan las diferencias individuales, proporcionan una riqueza de recursos para el aprendizaje, crean predisposiciones que inhiben o permiten el nuevo aprendizaje y proporcionan las bases para la identidad del adulto. En este tema, Argyris (1982, citado en Knowles, et al, 2001: 155) dice que el aprendizaje es de circuito simple (coincide con las experiencias y los valores del sujeto) que permite una respuesta automática, y el doble circuito (no concuerda con la experiencia y requiere un cambio por completo de esquemas mentales). (Knowles, et al, 2001: 154-155).

Es importante indicar que el motivador más poderoso es la satisfacción de una necesidad interna (calidad de vida, autoestima, satisfacción). Los adultos se sienten más motivados con el aprendizaje que los ayuda a solucionar problemas cotidianos o que resulte en beneficios internos. Cabe mencionar que el primer principio de la andragogía establece que los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de disponerse a aprender, y ese detalle es la clave que da un sentido de deliberación sobre el aprendizaje. (Knowles, et al, 2001: 165).

La educación profesional, de acuerdo a Chiavenato (2007:385) busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes y distintas:

- Formación profesional. Prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.
- Desarrollo profesional. Perfecciona a una persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión, para que se vuelva más eficaz y productiva en su puesto.
- Capacitación. Busca la adaptación de la persona a un puesto o función. Su objetivo es proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándolo adecuadamente para él.

Generalmente, en las instituciones se habla de capacitación, por este motivo a continuación algunos aspectos generales, pero importantes sobre este tema, para lo cual se cita a Chiavenato (2007: 386-389).

Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de objetivos definidos. El contenido de la capacitación incluye: la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos. Los principales objetivos de la capacitación incluyen: preparar a las personas para la realización inmediata de nuevas y diversas tareas de acuerdo al área de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo individual permanente, no solo para el puesto sino para funciones más complejas; y cambiar la actitud de las personas,

sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para generar automotivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias.

El ciclo de la capacitación, siendo un acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son: insumos (educandos, recursos, información, conocimientos, etc), proceso u operación (enseñanza, aprendizaje, programa de capacitación), productos (éxito o eficacia en la organización) y retroalimentación (evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación). Para desarrollar programas de capacitación es necesario observar: la detección de las necesidades de capacitación, el programa de capacitación que contribuya a mejorar las necesidades, implementación y realización del programa, evaluación de los resultados.

Este marco teórico, constituido por literatura sobre gestión, liderazgo y valores; fue una de las bases que se relacionó con el diagnóstico institucional, luego de un estudio analítico se seleccionaron los temas que sustentan la propuesta de mejora planteada.

5. DIAGNÓSTICO

El Colegio donde se realizó esta investigación es particular, mixto, humanístico y técnico, se estableció por acuerdo ministerial No. 2027, fechado Abril 17 de 1986, siendo el primer colegio con la especialidad de computación en la provincia de Manabí.

Nace con objetivos claros, de formar bachilleres con conocimientos teóricos – prácticos para hacer frente al desarrollo tecnológico con el uso y manejo de los computadores.

En 1991 se crea la especialidad de Físico – Matemáticas, 1998 la especialidad de Contabilidad y en el 2001 la especialidad de Químico – Biólogo.

A lo largo de sus 25 años de funcionamiento, el plantel ha contado con dos rectores hasta la actualidad, ha crecido considerablemente en el número de estudiantes (actualmente tiene 1300 alumnos), académicamente e infraestructuralmente. La institución cuenta con tres laboratorios de computación, un laboratorio para cada área de estudio (física, matemáticas, química, idiomas, electrónica), un taller de microempresas y la construcción de su complejo deportivo.

La formación integral se observa desde los siguientes ámbitos: un suplemento periodístico, escuelas formativas en pintura, oratoria, liderazgo, declamación, danza y teatro.

Esta institución es un negocio familiar, es decir, es administrada y liderada por miembros de un solo núcleo familiar.

5.1. Los instrumentos de gestión educativa.

Los documentos provistos por la institución para el desarrollo de esta investigación fueron: el proyecto educativo institucional y el plan operativo anual.

5.1.1. Plan operativo anual (POA).

Este documento cuenta con 23 problemas detectados en varias áreas, tanto internas como externas, cada uno tiene un objetivo (algunos contienen indicadores de medición y cumplimiento), las actividades a realizar y los responsables; a continuación un resumen:

a. Infraestructura:

- Insuficiente.- Se observa que lo planificado se retrasó un año en la ejecución, pero se cumplió el plazo objetivo.
- Mejoramiento de la existente.- Existe un buen planteamiento de mejora, pero no se ha cumplido todavía.
- Espacio para práctica deportiva.- Está en proceso.
- Seguridad del plantel.- Está en proceso.

b. Calidad institucional administrativa:

- Unificación de jornadas de estudio.- Se ha cumplido en los tiempos establecidos. Se pensó en este cambio como un servicio al estudiantado que no podía asistir en las tardes y para optimizar o brindar mejores servicios en la tarde (programación de talleres y actividades extracurriculares, por ejemplo).
- Mejora en procesos administrativos relacionados a: impuntualidad, mínima relaciones interpersonales, irrespeto a decisiones y resoluciones tomadas en los diferentes estamentos, favoritismo con docentes y estudiantes, falta de coordinación de autoridades, recibimiento de estudiantes con problemas disciplinarios de otros centros educativos.
- Mejora y automatización de servicios administrativos.- Está en proyecto.
- Capacitación del personal administrativo para una mejor atención al cliente interno y externo.- Está en proceso.
- Establecer mecanismos de coordinación entre guías de curso y DOBE.
- Implementar el marketing educativo.

c. Académica:

- Obtener una certificación internacional del Sistema de Calidad de Gestión Educativa.- Se está trabajando en esto, pero no se han cumplido los tiempos.
- Metodología actualizada.- A través capacitaciones sobre competencias. Se incluye un seguimiento y evaluación de los talleres.
- Uso de tecnología en el aula.
- Fortalecimiento de la enseñanza de inglés.- Se está ejecutando a través de un convenio interinstitucional con una academia.

- Diseño de la página web del colegio.
- Seguimiento y control de planificaciones.
- Fomentar la responsabilidad ética en los docentes y autoridades. Se observan valores como: lealtad, ética profesional, colaboración.

d. Estudiantes:

- Lograr la obtención de recursos económicos por actividades productivas o de autogestión, a través del fomento de las microempresas estudiantiles.
- Fomentar el apoyo a las actividades deportivas.

e. Padres de familia:

- Integrarlos con mayor responsabilidad.- Está en proceso.
- Reducir la cartera vencida: a través de comunicaciones y recordatorios, establecer descuentos por pagos anticipados.
- Mejorar las relaciones familiares: a través de talleres para padres.
- Incentivar el apoyo de los padres a las actividades del plantel.

f. Comunidad:

- Participar en actividades proyectadas al beneficio de la comunidad.

Este documento indica que tiene un constante seguimiento, control y evaluación. De acuerdo a cada actividad se asignan comisiones entre los responsables directos, en otras, las designaciones se realizan por parte de las autoridades del plantel.

Se establecen reuniones periódicas para evaluar su funcionamiento, rectificar o ratificar acciones, tomar decisiones y realizar los cambios y ajustes que sean necesarios.

5.1.2. Proyecto educativo institucional (PEI).

El PEI ha sido elaborado y estructurado con visión futurista enmarcado en el crecimiento y desarrollo de la institución, considerando el aporte a la comunidad educativa en nuestro medio, a nivel provincial y nacional.

Para su desarrollo se consideró el avance tecnológico en los diferentes campos de la actividad humana, el área científica, la dinámica social y la exigencia de una educación que se encargue de la delicada misión de la

superación de una sociedad que enfrenta graves problemas económicos, sociales, políticos y de pérdida permanente de valores, generando respuestas a las necesidades de una nueva sociedad. La institución es consciente del papel fundamental de la Educación, como la única opción válida para construir un mundo de bienestar, de paz y de justicia.

Este documento pretende dar una respuesta a las aspiraciones trascendentales del entorno y constituirse en el referente técnico administrativo que permita identificar las características del servicio educativo que se brinda, con pertinencia a las necesidades locales y nacionales.

Es un proyecto con características innovadoras, pretende romper el esquema educativo tradicional, partiendo de la concientización del profesorado, que se sienta profundamente comprometido, no solamente como mentalizadores sino como los ejecutores de los ideales y acciones del mismo, por lo que, para estar a la altura de lo que significa una educación renovada se ha impuesto la permanente capacitación, actualización y perfeccionamiento científico y pedagógico.

Es la brújula que determina el sentido hacia donde se dirige la institución en los próximos años y constituye el sello de identidad de la institución. Este documento orienta a las autoridades para elaborar estrategias y acciones con el fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, que conforman el escenario externo a las actividades de la institución.

Para elaborar el PEI, se realizó un diagnóstico de la situación real del plantel, basado en la experiencia de sus años de funcionamiento, determinando las fortalezas en los recursos humanos, tecnológicos y económicos, que dan seguridad al accionar de la institución; se analizan las debilidades y limitantes de la expansión de la institución.

El diagnóstico de la institución, permite conocer y priorizar los problemas del plantel, y determinar con claridad los objetivos para alcanzar metas, realizar cambios y explotar las potencialidades de la institución, en base a acciones, estrategias, metodologías y actividades debidamente planificadas para lograr un

mejor reconocimiento de la comunidad educativa, en concreto de los estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades e instituciones de apoyo y mantener el liderazgo institucional.

La fase diagnóstica también se extiende al entorno socioeconómico y cultural caracterizado por el deterioro de las condiciones de salud, la mala calidad de la educación, los bajos niveles de ingresos, causados por el desarrollo desigual de las actividades económicas. La ciudad desorganizada, reflejada en el transporte, mercados, ordenamiento urbano, el escaso desarrollo rural, el desarticulado desarrollo de la ciudad, la deficiente infraestructura, falta de equipamiento urbano y rural; la degradación del medio ambiente y de los recursos naturales; entre otros, constituyen los elementos que afectan todas las actividades del ser humano en el cantón Portoviejo.

La falta de diálogo y comunicación, la indiferencia ciudadana frente a los problemas colectivos, la intolerancia, las inequidades sociales de género y generacionales constituyen los ejes transversales que influyen y están presentes en el conjunto de problemas del cantón.

El estudiantado de la institución proviene de un nivel socio cultural medio alto, de familia consciente del nivel de educación impartido a sus representados dentro de la institución.

Se tiene el conocimiento claro del contexto interno y externo que ha proporcionado la objetividad y la realidad de los hechos, para definir el tipo de currículo y organización que se debe asumir, para responder a las necesidades de estudiantes, sus familias y la sociedad, por lo que se trata de formular un modelo alternativo de educación coherente con los fines educativos, y posibilitar una formación armónica e integral de la personalidad de los dicentes, que posteriormente será puesta al servicio de la sociedad portovejense, manabita y del país.

Las estrategias descritas en el PEI están dirigidas al seguimiento, control, cambios y ajustes necesarios. Se observa que el poder de decisión total está a

cargo de los directivos del plantel, el Consejo Directivo y autoridades educativas del medio.

La evaluación descrita en este documento está dirigida a estudiantes, demás agentes educativos (no se especifican) y el impacto en la comunidad, la congruencia entre la realidad y perspectivas del Proyecto Educativo Institucional. Es pertinente señalar que no se observa la mecánica de la evaluación.

Las autoridades presentan este proyecto como la carta de presentación a los padres de familia, autoridades educativas y en general a la comunidad, mostrando la identidad institucional, sus ideales y propósitos, así como la contribución decisiva a los lineamientos educativos nacionales, con los cuales aspiran a seguir como un establecimiento educativo innovador y eficiente al servicio de la comunidad y mantener la posición de líder académico en el contexto en el que se desenvuelve.

La descripción de la identidad institucional inicia con la delimitación de la organización administrativa y académica. El plantel está conformado por un personal docente conformado por 46 personas y el personal administrativo integrado por 26 colaboradores, capacitado en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven.

Los niveles administrativos son:

- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Auxiliar o de Apoyo
- Nivel lineal u operativo.

El nivel directivo está constituido por rector, vicerrector académico, vicerrector administrativo e inspector general; quienes serán elegidos por los propietarios (personas naturales) y serán de libre remoción.

El Nivel asesor está conformado por los siguientes organismos:

- Consejo Directivo

- Junta General de Directivos y Profesores
- Junta de Profesores de cursos
- Junta de Directivos de Área o de Innovación curricular
- Junta de Profesores guías.
- Comisiones Permanentes: de Formación y Disciplina, de Educación en Valores, de Defensa Civil, de Legislación, Reforma y Actualización al Código de Convivencia.
- Departamentos: Social, Cultural y de Festejo, y de Cultura Física Deportes y Recreación.

El nivel Auxiliar o de apoyo está conformado por los siguientes departamentos:

- Secretaría, documentación y archivo.
- Colecturía.
- Biblioteca.
- Laboratorios:
 - o Computación.
 - o Inglés.
 - o Ciencias Naturales – Biología – química.
 - o Física.
 - o Electrónica.
 - o Sala de audiovisuales.
- Servicios generales.
- Personal de servicios.
- Unidades de Producción: Talleres de microempresas.

El Nivel lineal u operativo está constituido por:

- Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil.
- Inspectores – Profesores.
- Profesores directores de áreas.
- Profesores guías de cursos.
- Profesores.

- Padres de familia o representantes.

Las características comunes presente en los perfiles de estudiantes, docentes y padres de familia:

- Activos y participativos en sus áreas.
- Solidarios con la comunidad.
- Capacitación permanente.
- Respetuosos y responsables.
- Interacción positiva y dinámica con la comunidad.

Las características del perfil institucional relacionados al perfil de los agentes internos y externos son:

- Formación integral, considerando: personal calificado en todas las áreas, utiliza material didáctico pertinente, ofrece programas de capacitación permanente al personal, actualización de contenidos curriculares conforme a los avances de la ciencia, aplicación de metodologías participativas, fomenta el arte y la cultura, incentiva el desarrollo y la gestión micro empresarial, cuenta con infraestructura adecuada para todas las áreas de estudio.
- DOBE con personal especializado.
- Promueve la práctica de valores (unión, respeto y colaboración) y el ejercicio del civismo en todos sus estamentos.
- Integra a los padres de familia al quehacer educativo de la institución.

El modelo pedagógico observado y descrito es el medio fundamental para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencias y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos.

La institución en base a un consenso, aplicará el modelo pedagógico descrito a continuación: participativo, integral, axiológico, humanista, democrático y constructivista.

Dentro de este modelo pedagógico se aplican métodos que encadenan secuencias de actividades didácticas, integrando aspectos introductorios y de

motivación, que favorecerán la detección de ideas previas, también se incorporarán actividades que introducen nuevas informaciones, permitan el manejo de datos, se organizarán investigaciones dirigidas, secuencias de recapitulación, aplicación en nuevas situaciones y generalización de los saberes adquiridos.

Para lograr que este modelo tenga éxito, el maestro utilizará varias técnicas y herramientas cognitivas, aprovechando los recursos de investigación y enseñanza que proporciona la tecnología actual.

Los principios institucionales relacionados al perfil y objetivos del PEI son:

- Distribución del personal por áreas de acuerdo a su competencia.
- Comunicación permanente entre los miembros de la comunidad educativa.
- Evaluación constante para un continuo mejoramiento.
- Coordinación entre todas las áreas de trabajo.
- Capacitación continúa del personal docente.
- Desarrollo de una labor social – comunitaria.
- Actualización tecnológica conforme a los grandes avances del mundo moderno.
- Realización de pasantías.
- Creación y promoción de microempresas estudiantiles como práctica de la gestión empresarial.
- Incentivo al arte y la cultura en todas sus manifestaciones.
- Impulso a la práctica deportiva.
- Promoción de la práctica de valores en todos sus miembros.

El PEI describe 19 objetivos dirigidos hacia:

- Los estudiantes: su formación y seguridad.
- El personal docente y los valores que se piden (lealtad, respeto, sinceridad, solidaridad, compañerismo y comunicación) y el compromiso que se quiere alcanzar.
- El personal administrativo y lo que se espera de él.

- La infraestructura física, su vinculación con la comunidad, metas institucionales que permitan su permanencia.
- La mejora y logro de la calidad educativa.

5.2. La estructura organizativa.

5.2.1. MISIÓN Y VISION.

Para Martín-Moreno (2007: 102) y Martín (2001: 2), el concepto de cultura institucional se interrelaciona con el de visión institucional. Es decir, la visión es la guía que dirige las actividades que se realizan en la institución. Se observa que existe una visión cuando sus miembros han conseguido un acuerdo explícito sobre las metas, objetivos, valores que deben dirigir su conducta, esto es cuando la entienden. Sin embargo, estudios realizados indican que la barrera en la visión es que sus miembros no la entienden. (Cinco Días y Otros, 2000: 18, citado en Martín, 2001: 2).

ESSASE (1999: 19, citado en Martín, 2001: 6-7) menciona que la misión y visión de las instituciones deben incluir: la filosofía (convicciones básicas, aspiraciones y prioridades), el concepto propio (fortalezas y ventajas competitivas), su preocupación por la imagen pública (responsabilidades públicas), preocupación por los demás (actitud hacia el entorno). Sus aportes son a nivel interno y externo.

5.2.1.1. Misión.

“Somos una institución educativa particular de nivel medio que entrega a la juventud una formación tecnológica, científica, empresarial y cultural, fundamentada en la transmisión y práctica de los más elevados principios éticos, morales y humanos, para lo cual contamos con un equipo humano calificado, con profunda vocación formativa y en permanente proceso de actualización, con un departamento de Orientación y Bienestar estudiantil con personal especializado y equipo administrativo con formación

profesional que desarrolla su labor en un ambiente físico adecuado a su función, con laboratorios debidamente equipados, con alta tecnología, poseemos además una infraestructura propia y espacios físicos para la práctica deportiva, en aras de entregar bachilleres educados y formados integralmente para que asuman con responsabilidad y dinamismo el rol al que han sido llamados dentro de la sociedad en la que nos desenvolvemos.”

ESADE (1999: 18, citado en Martín 2001: 4) define la misión como las razones y motivos por los que se crea la institución, y que garantizan su sostenibilidad y permanencia, es decir, constituye su razón de ser. Para este autor, se deben considerar en la definición, aspectos como: económicos, del entorno, la competencia, alumnos y padres de familia, contenidos, didáctica, servicios escolares, sociales, entre otros.

Se puede apreciar que la misión del colegio contiene la mayoría de los componentes descritos por ESADE. Su fortaleza está dada por la capacitación constante del recurso humano de la institución y por la infraestructura que facilita el proceso enseñanza-aprendizaje.

5.2.1.2. Visión.

“Como institución educativa nos proponemos ofrecer a la comunidad, bachilleres poseedores de competencias que le permitan asumir un rol activo en la sociedad, generadores de su propia fuente de ingresos económicos, con alta formación académica y en pleno ejercicio de valores cívicos, éticos y humanos, que nuestro personal este en constante capacitación y actualización de sus conocimientos, que apliquen técnicas participativas en la clase y estimulen al alumno para que mejore su rendimiento ofreciéndole alternativas de aprendizaje. Aspiramos a que los padres de familia y la comunidad aporten al proceso educativo de la institución en forma activa y que en un corto plazo cumplamos con la ampliación y modernización de la infraestructura física con la que contamos.”

La visión constituye el modelo de institución que se pretende llegar a ser. Su definición se basa en: el concepto de alumnos y familiares, los productos y/o servicios de la institución, el entorno competitivo, la tecnología básica que posee la institución y su preocupación por supervivir.

De acuerdo a la revisión de la teoría y la visión establecida, se puede deducir que se han omitido el concepto de alumnos y familiares, el entorno competitivo, la tecnología que posee y su preocupación por supervivir. Se incluye los productos y servicios que ofrece y los medios que utiliza para lograrlo.

5.2.2. Funciones por áreas y departamentos.

La estructura organizacional es importante en la institución, por ello se la ha jerarquizado con la finalidad de otorgar un dinamismo e impulso en beneficio de un mejor funcionamiento del plantel. Su estructura organizativa se determina así:

El orgánico funcional contempla las funciones que realiza cada representante del nivel directivo constituido por funcionarios y organismos encargados de mantener la dirección y control de la institución.

Comparando las funciones descritas con las especificadas en la ley de educación, se observa que se han omitido varias contempladas en el documento oficial, para los niveles directivos de funcionarios y organismos.

Se contemplan también las funciones de docentes (como profesores y guías de cursos), otros departamentos (DOBE, bienestar estudiantil, de cultura, social y festejos, de cultura física, deportes y recreación), personal de servicio y las personas encargadas de los servicios generales: laboratorios y biblioteca.

5.3. El clima escolar y convivencia en valores.

Martín-Moreno (2007: 333) define al clima escolar como el conjunto de factores que pueden favorecer o dificultar la labor de las instituciones educativas. Este término describe el ambiente que rodea a la comunidad educativa (alumnos, profesores, y demás profesionales de la institución). Se relaciona con un conjunto

intangibles de variables que afectan a las conductas y aprendizaje dentro del centro escolar.

Algunos autores, de acuerdo a Martín-Moreno (2007: 335-336) definen al clima escolar como la atmósfera social de un entorno de aprendizaje donde se conjugan diferentes experiencias que dependen de lo planificado por los docentes y el equipo directivo. Moss (citado en Martín-Moreno, 2007:335) considera tres categorías dentro del clima escolar:

- Relaciones (entre estudiantes con el apoyo de los docentes),
- Desarrollo personal (desarrollo de la personalidad como consecuencia de las interacciones).
- Sistema de mantenimiento y cambio (políticas institucionales y su aplicación).

La autora agrega que el clima escolar se suele identificar con el ambiente físico, social y académico del establecimiento docente, por lo que se considera susceptible de cambios en menor espacio de tiempo. Se concluye que este término cada vez se enfoca hacia la seguridad física y psicológica de la institución; como consecuencia de las interacciones entre iguales (directivos, docentes, estudiantes) y entre los diferentes niveles jerárquicos institucionales, en torno a disciplina, orden y resolución constructiva de conflictos.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El currículo institucional consta de las siguientes áreas:

- Tecnológica.- Abarca a los docentes y asignaturas referentes al campo de la informática y sus afinidades.
- Contable.- Contempla los docentes y las asignaturas referentes al campo de la contabilidad y afines como administración, marketing, desarrollo micro empresarial, proyectos, estadística, legislación laboral, entre otras.
- Idiomas.- Comprende a los docentes y asignaturas relacionadas con el idioma Inglés, en todos los ámbitos de su aplicación ya sea en los cursos de sección

básica o de la sección bachillerato y que son los ejecutores directos de la aplicación del convenio con una academia de inglés del medio.

- Matemáticas y física.- Comprende los docentes y asignaturas referentes a las ciencias exactas como matemáticas, física, laboratorio de física, dibujo técnico y las asignaturas de apoyo a la mención o auxiliares, tecnología de la construcción y presupuesto de obra.
- Química y biología.- Comprende los docentes y asignaturas referentes al campo de las ciencias naturales, la química y la biología, aplicaciones prácticas en los laboratorios de química y biología, ecoturismo, educación ambiental, etc.
- Estudios Sociales.- Está área corresponde a los docentes y asignaturas referentes al campo de las ciencias sociales, como historia, geografía, cívica, valores, desarrollo del pensamiento, entre otras.
- Lenguaje y literatura.- Comprende a los docentes y asignaturas referentes al lenguaje y comunicación, a la literatura entre otras.
- Cultura física.- Comprende a los docentes y asignaturas referentes a la ejercitación corporal, prácticas deportivas y recreación.

Las estrategias metodológicas que se aplicarán se desarrollan de acuerdo a cada asignatura, estando las siguientes prácticas comunes a todas:

- Grupos para prácticas
- Enfoque de las situaciones problemáticas a las necesidades del medio
- Tareas de refuerzo
- Exposiciones con dominio del tema
- Lectura comprensiva
- Investigación complementaria al tema
- Experimentación y comprobación
- Observación
- Entrevista

La institución cuenta con los recursos y materiales didácticos requeridos en cada asignatura.

La evaluación corresponde a la verificación del proceso que los sujetos de aprendizaje van construyendo en la medida que abordan y asimilan los contenidos teóricos, es continua y permanente, se considera la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.

Los puntajes de evaluación y mínimos requeridos para aprobación de cada año escolar, se rigen a los establecidos en la Ley de educación. Particularmente, en cada parcial se considerará en cada asignatura los siguientes parámetros:

1. Trabajos de Investigación: corresponde a consultas, deberes, carpetas, cuadernos, etc.
2. Evaluaciones: corresponden a lecciones orales, escritas, exposiciones, etc.
3. Co-evaluación: corresponde a la actuación en clase (participación del alumno), actuación en clase (ejes transversales), autoevaluación (estudiante)
4. Evaluación final: comprende pruebas directas sobre contenidos por unidades.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Fortalezas y debilidades.

En el transcurso de la vida institucional, estos 25 años de existencia, han significado para las autoridades una constante renovación, innovación e implementación en las diferentes áreas, fortalezas manifestadas en los documentos y en la infraestructura física con la que cuenta la institución. Se han creado especialidades para responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, brindando un mayor abanico de oportunidades de estudios. Esta apertura ha significado el desarrollo de nuevas estructuras, como por ejemplo: las áreas de estudios especializadas con las que cuenta la institución, la implementación de los laboratorios de cómputo, visuales y de idiomas. Esto ha conllevado a la constante preocupación de las autoridades de exigir a sus colaboradores una capacitación permanente, brindando las facilidades requeridas.

El diagnóstico institucional revela debilidades a considerar relacionadas con: la documentación, el seguimiento de los programas de capacitación y la renovación de la estructura física y tecnológica.

La primera debilidad corresponde a los documentos revisados, se observa que la institución tiene una debilidad fuerte en la actualización y revisión de documentos importantes que guían el desenvolvimiento de las actividades de acuerdo a las regulaciones internas y externas. Consecuentemente, la vida de la institución se basa en lo que sucede en el presente, y con los lineamientos del cronograma de actividades establecido por las autoridades. Sin que los miembros de la institución entiendan la visión y misión establecidas. En el caso de la visión, se debería realizar una revisión y actualización de la descripción acorde a los requerimientos del entorno actual.

La preocupación de las autoridades por una capacitación permanente del recurso humano, a través de la organización de talleres en diversas áreas, se ven limitadas por la falta de seguimiento del impacto y retroalimentación de dichas jornadas académicas.

La infraestructura física y tecnológica requiere una renovación o actualización. Se requiere que los recursos e implementos en cada taller y laboratorio estén constantemente renovándose, para que permitan un mejor desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

5.4.2. Oportunidades y amenazas.

Una de las oportunidades que se puede observar, es que existe un compromiso de las autoridades locales de mejorar la imagen del cantón Portoviejo, a través de obras visibles a la comunidad. Lo que conlleva la exigencia de una mejor imagen de parte de las instituciones. En este respecto, otra oportunidad que tiene el colegio es la ubicación, pues al crecer la ciudad, estaría localizado en el centro de la urbe, con facilidades de acceso desde diferentes lugares.

Una amenaza es la oferta académica de instituciones nuevas, se observa cada vez con mayor frecuencia el lanzamiento de propuestas innovadoras, actualizadas, que aprovechan el uso de las tecnologías de la comunicación con materias de vanguardia.

La sociedad del siglo XXI caracterizada como “del conocimiento” y que se desenvuelve en un mundo globalizado sin barreras de comunicación, demanda de profesionales capacitados en diferentes especialidades, que puedan adaptarse a los cambios, creativos, que generen recursos, con criterios que van desde los científicos hasta los ecológicos.

5.4.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS (interna)	OPORTUNIDADES (externa)
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado y asignado de acuerdo a su especialidad. - Comunicación permanente interna. - Establecimiento de valores en documentos institucionales. - Evaluación constante. - Coordinación constante. - Capacitación permanente. - Desarrollo de labores sociales. - Incentivo de microempresa. - Promoción del arte y cultura en todas sus manifestaciones. - Práctica de valores. - Consenso de la comunidad educativa en algunas áreas. - Infraestructura física nueva. - Complejo polideportivo. - Credibilidad de un alto número de familias (1300 estudiantes). - Alto índice en la obtención de los primeros lugares en las competencias de diferentes áreas a las que asiste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad educativa. - Exigencias de la sociedad. - Comunidad en crecimiento. - Adecuamiento de la urbe. - Ubicación. - Valores de pensiones altas en otras instituciones que ofrecen un servicio educativo igual.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología obsoleta (requiere renovación). - Falta de especificidad de los valores que se pregonan. - Infraestructura: poca iluminación en algunas aulas, exceso de ruido en algunas secciones. - Falta de seguimiento de las capacitaciones realizadas. - Apoyo al entorno familiar. - Falta de suficiente estructura deportiva en el colegio. - Limpieza de instalaciones (requiere mejorar). - Necesidad de actualización de documentación de la institución. - Permitir el acceso de la documentación a la comunidad. - Automatización de procesos. - Incoherencia en algunos objetivos planteados desde las autoridades con lo que se observa en el clima institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas leyes educativas. - Falta de oferta de profesionales competentes. - Oferta de mejor propuesta educativa en otras instituciones.

5.5. RESULTADOS

El Colegio donde se realizó esta investigación es una empresa familiar. Es una institución particular, mixta, humanística y técnica. Inició actividades desde 1986, siendo el primer colegio con la especialidad de computación en la provincia de Manabí.

A lo largo de sus 25 años de funcionamiento, el plantel ha contado con dos rectores hasta la actualidad, ha crecido considerablemente, en el número de estudiantes (actualmente tiene 1300 alumnos), académicamente e infraestructuralmente. La formación integral se observa desde los siguientes ámbitos: un suplemento periodístico, escuelas formativas en pintura, oratoria, liderazgo, declamación, danza y teatro.

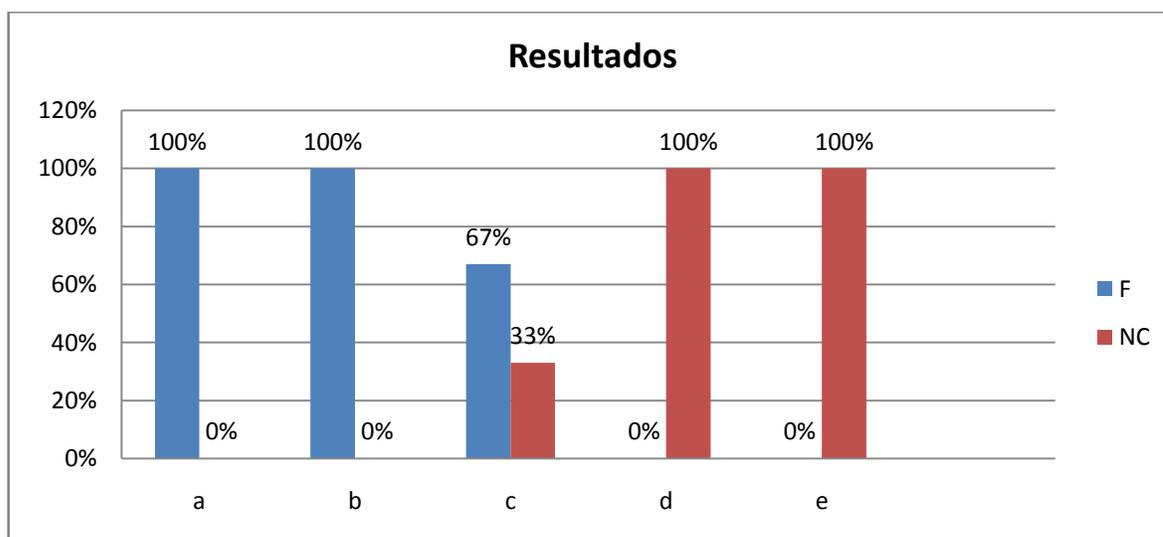
5.5.1. De los Directivos:

Se aplicó la encuesta al Rector, Vicerrector Académico y Vicerrectora Administrativa. La tabla 6, demuestra los resultados.

Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio.

Forma de organización	F	%	NC *	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada quimestre.	3	100%	0	0%
b. Coordinadores de área.	3	100%	0	0%
c. Por grupos de trabajo.	2	67%	1	33%
d. Trabajan individualmente.	0	0%	3	100%
e. Otros.	0	0%	3	100%

* No contesta.



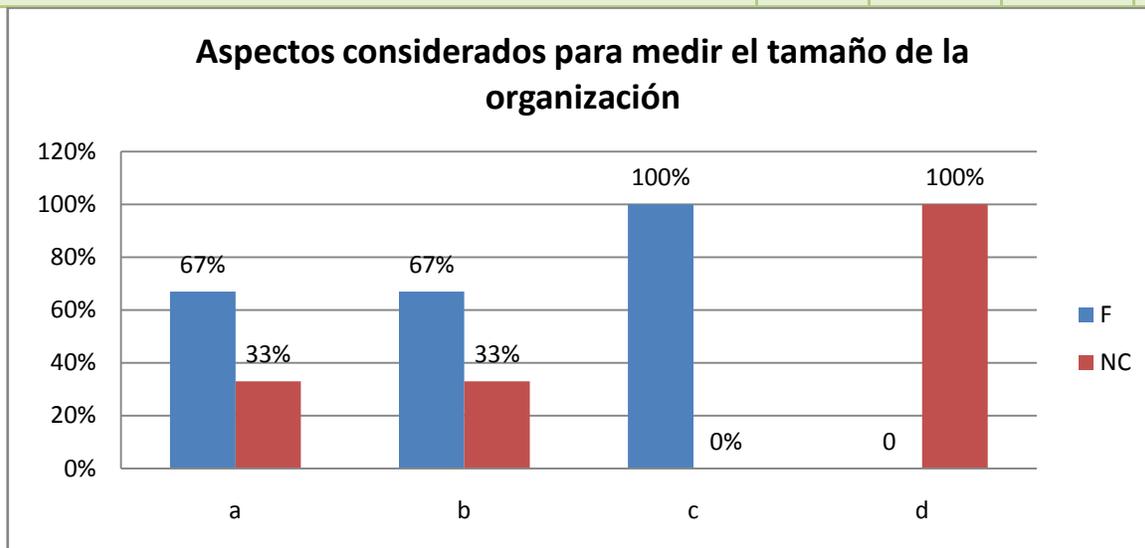
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

El gráfico indica que existe total acuerdo en la forma de organización de los equipos de trabajo, están dirigidos por el rector y por los coordinadores de área. No se reconocen las individualidades. Aunque existe una pequeña diferencia en relación a los grupos de trabajo. Este tipo de gestión es de tipo tayloriano, de acuerdo a Almeida (2009: 47), los nuevos retos de la gestión educativa llevan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el recurso humano y a desarrollar procesos que generen la iniciativa individual de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Pérez, et al (2004: 76) mencionan que para obtener resultados positivos se requiere crear un entorno de confianza y apertura en el que los docentes se vean involucrados y estimulados a reflexionar y cooperar. Se observa en la institución que las iniciativas nacen de los directivos y son ejecutadas por los docentes.

Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos.	F	%	NC	%
a. El número de miembros en la institución.	2	67%	1	33%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	67%	1	33%
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	3	100%	0	0%
d. Otros.	0	0%	3	100%



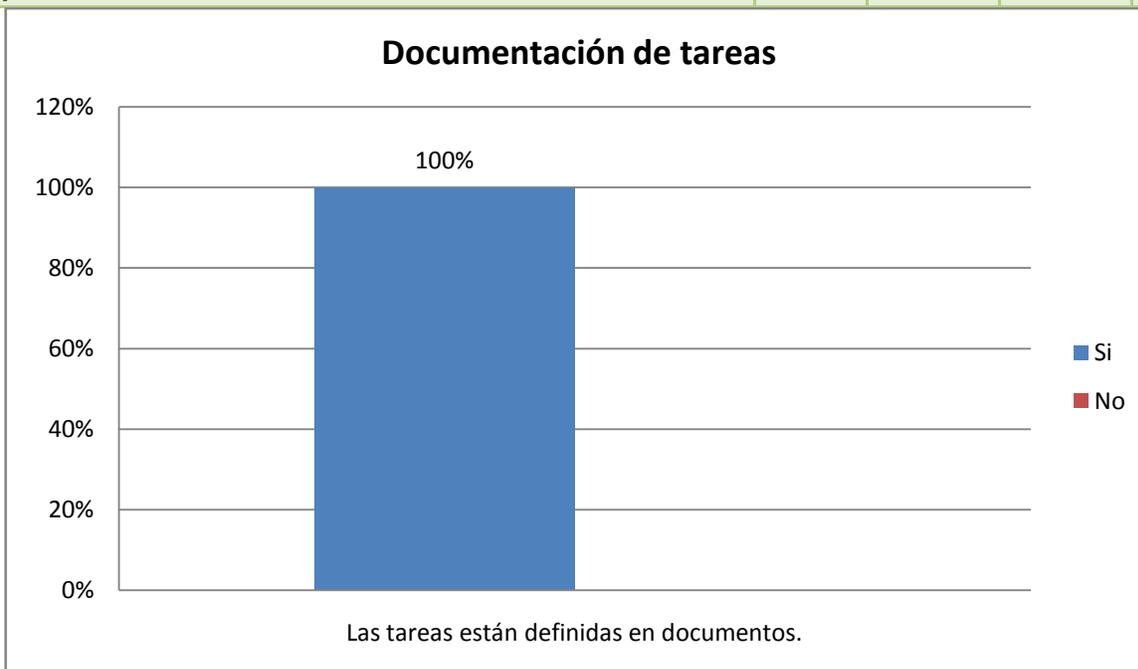
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Para los directivos, el aspecto principal cuando miden el tamaño de la institución, es “el valor y tiempo empleados en la institución”, seguido por el número del personal que labora en la institución y los resultados alcanzados. Cabe indicar, existen dos horarios de atención al público (mañana y tarde) aunque la jornada de estudios solo se desarrolla en jornada matutina.

Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos.	Si		No	
	F	%	F	%
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	3	100%	0	0%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

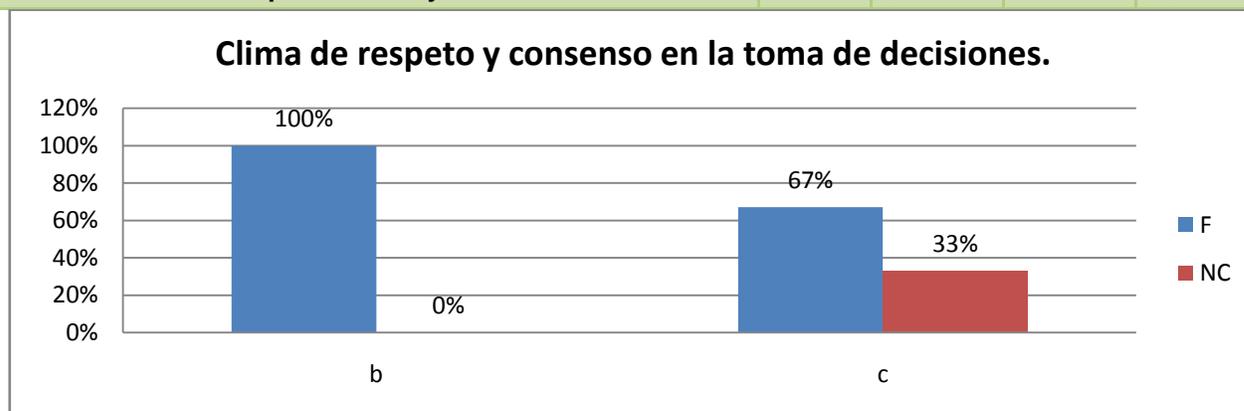
Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

La tabla 8 refleja que los directivos confirman que las tareas de los miembros de la comunidad educativa del colegio se encuentran documentadas en los manuales institucionales. Para el desarrollo de esta investigación se solicitó varios de ellos, pero se detectó que los otorgados están desactualizados y otros no existen.

Para Martín-Moreno (2007: 102) y Martín (2001: 2), la documentación guiada por la visión institucional, dirigen las actividades que se realizan dentro de la organización. Se observa que se entienden las definiciones escritas cuando sus miembros han conseguido un acuerdo explícito sobre las metas, objetivos y valores. La institución tendría mejores resultados si la documentación estuviera completa, actualizada y socializada entre sus miembros.

Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos.	F	%	NC	%
a. Liderado por el Director	No aplica.			
b. Liderado por el Rector	3	100%	0	0%
c. Liderado por el Consejo Directivo	2	67%	1	33%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el señor rector, de acuerdo a las respuestas de los directivos a esta pregunta. El 67% de las autoridades coinciden que también es ejercido por el Consejo Directivo. Esta información es corroborada por los resultados de la tabla 7, donde se especifica que las decisiones son emanadas desde los directivos. Para Martín-Moreno (2007: 333-334) el clima y cultura escolar son términos que se utilizan para describir el ambiente que rodea al alumnado, al profesorado y al resto de los profesionales de un establecimiento escolar. Ambos resultan afectados por el tamaño del centro escolar y promueven o dificultan, el desarrollo profesional docente. Confrontando este resultado con la teoría revisada, se aprecia que se ejerce un liderazgo autócrata, descrito por Correa (2009: 19) como el que asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos deben obedecer bajo un control riguroso de las acciones realizadas; para Martín (2001: 214) este tipo de líder es identificado como coercitivo. Se observa poder otorgado por el cargo, no autoridad que se gana como líder.

Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos.	Si	%	No	%	NC	%
Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	0	0%	1	33%	2	67%



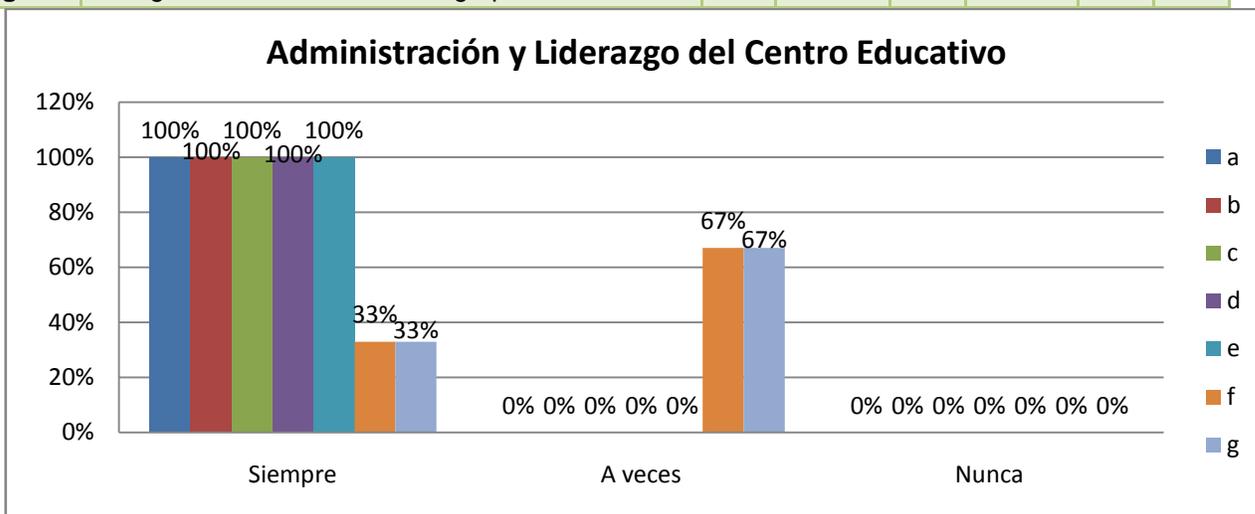
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

La tabla 10 ratifica lo expuesto en las tablas 7 y 9, las resoluciones de conflictos no se delegan y son resueltos desde los directivos de la institución. En este tema, a consideración de Almeida (2009: 68) dice que la gestión no elimina sino replantea dos categorías relevantes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: poder y conflicto. El poder definido paralelamente al autoritarismo y al momento de plantear una gestión participativa, plural y compleja, el conflicto se hace presente y es necesario para la transformación. Este resultado es coherente con lo expuesto por Almeida (2009: 46) y Martín-Moreno (2007: 54) quienes consideran que la toma de decisiones y resolución de conflictos no pueden dejarse al azar del personal administrativo.

Tabla 11. Administración y liderazgo del centro educativo.

Nro.	Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia académica	3	100%	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	3	100%	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes.	3	100%	0	0%	0	0%
d.	Trabajo en equipo.	3	100%	0	0%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	33%	2	67%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	33%	2	67%	0	0%



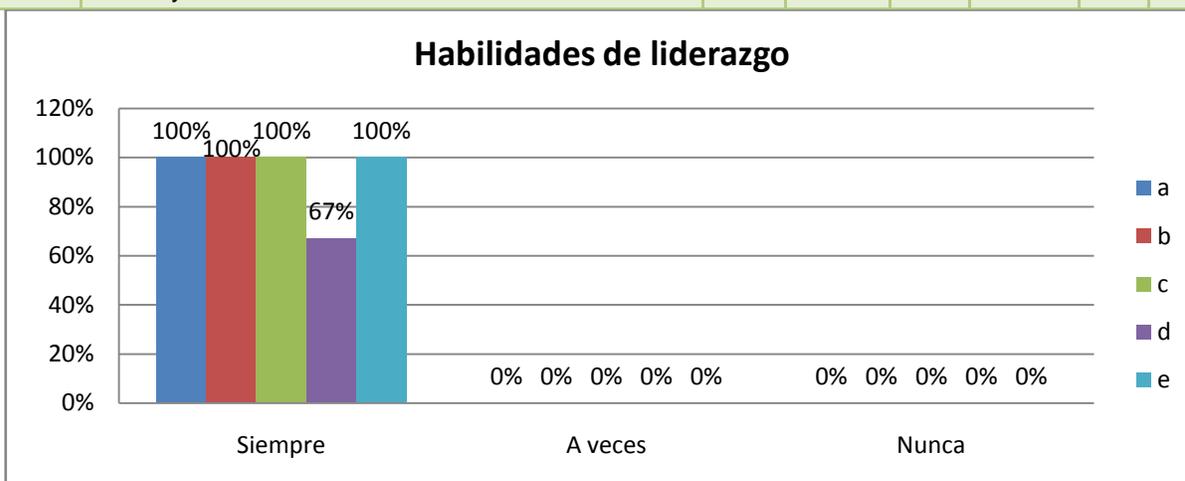
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Los directivos coinciden en que siempre promueven excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales. Sus respuestas ratifican la poca participación de los padres de familia en las actividades del colegio y delegación de autoridad. Estos resultados son importantes porque los directivos incentivan la capacitación de los docentes, pero no se realiza un seguimiento de los talleres realizados, es decir, no se mide el impacto y los resultados del desarrollo profesional impulsado por los directivos.

Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Son innatas.	3	100%	0	0%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	100%	0	0%	0	0%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	100%	0	0%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	67%	1	33%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	100%	0	0%	0	0%



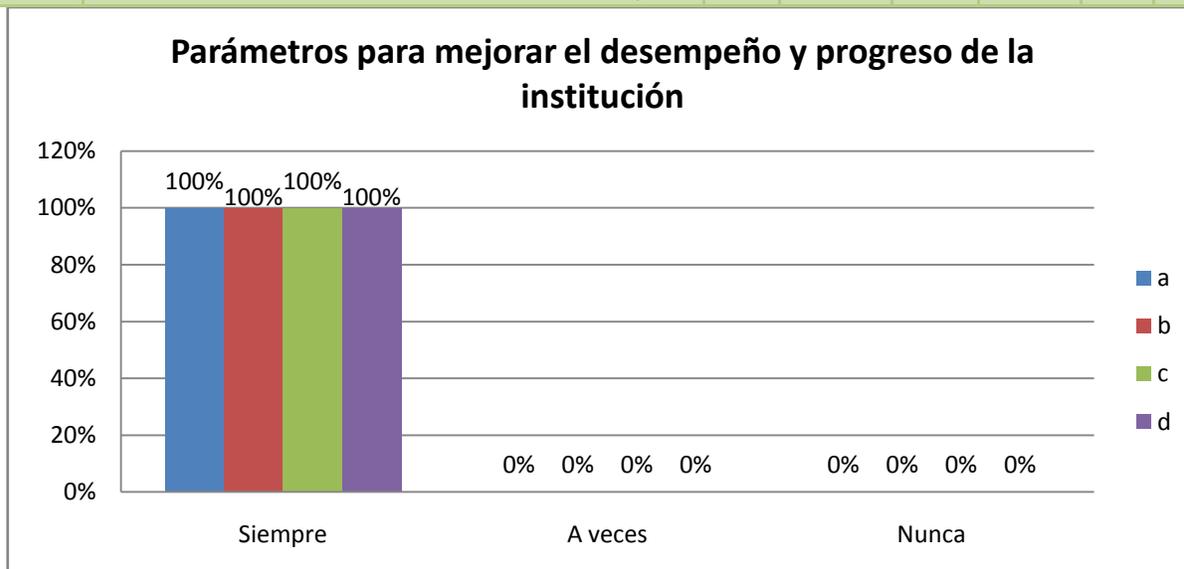
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Las habilidades de liderazgo que se promueven en el colegio, para los directivos son: innatas, a través de teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren con la experiencia, se desarrollan con capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Aunque los estudios de gerencia no hayan alcanzado la totalidad de las respuestas, está ligado con la capacitación y las teorías contemporáneas de liderazgo. Quienes dirigen la institución se consideran líderes innatos y piensan que la educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral en búsqueda de la excelencia (Chavarría, 2007: 71). Los indicadores serían los títulos de cuarto nivel alcanzados por los directivos, y su preocupación por la capacitación constante de sus colaboradores, reflejados en varios documentos de la institución.

Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	100%	0	0%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	100%	0	0%	0	0%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	100%	0	0%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100%	0	0%	0	0%



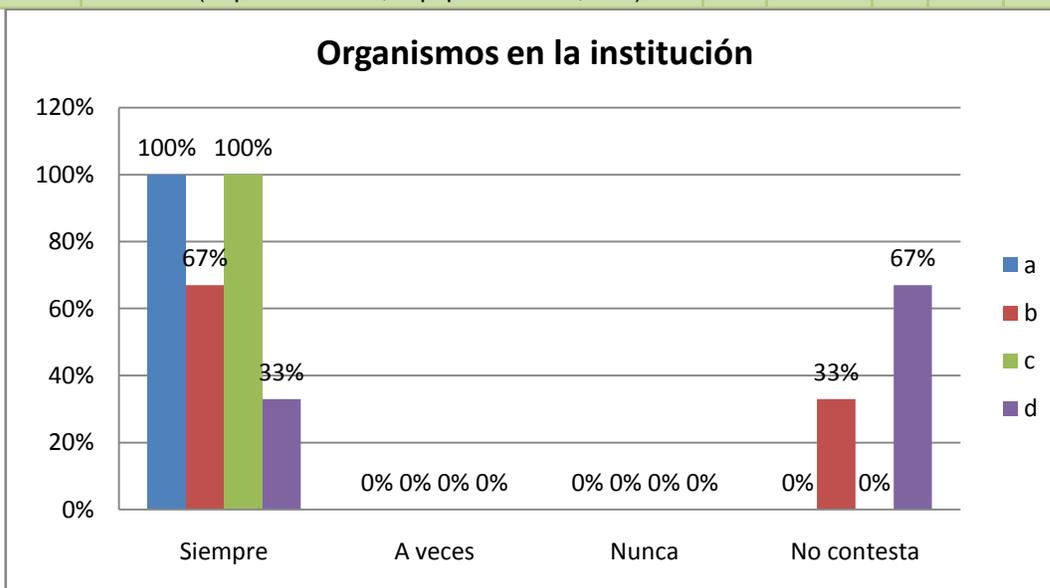
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

A criterio de las autoridades se promueven todos los enunciados mencionados en la tabla 13 para el desempeño y progreso del colegio. Es importante indicar que la similitud de las respuestas indica que, al menos al nivel directivo, se conocen aspectos relevantes sobre la gestión, liderazgo y valores del colegio. Existe una diferencia entre la respuesta al ítem “b” y lo que sucede en la institución, pues el número de alumnos es de 35 a 44 por aula.

Tabla 14. Organismos en la institución.

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		NC	
		F	%	F	%	F	%	F	%
a.	De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	2	67%	0	0%	0	0%	1	33%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	1	33%	0	0%	0	0%	2	67%



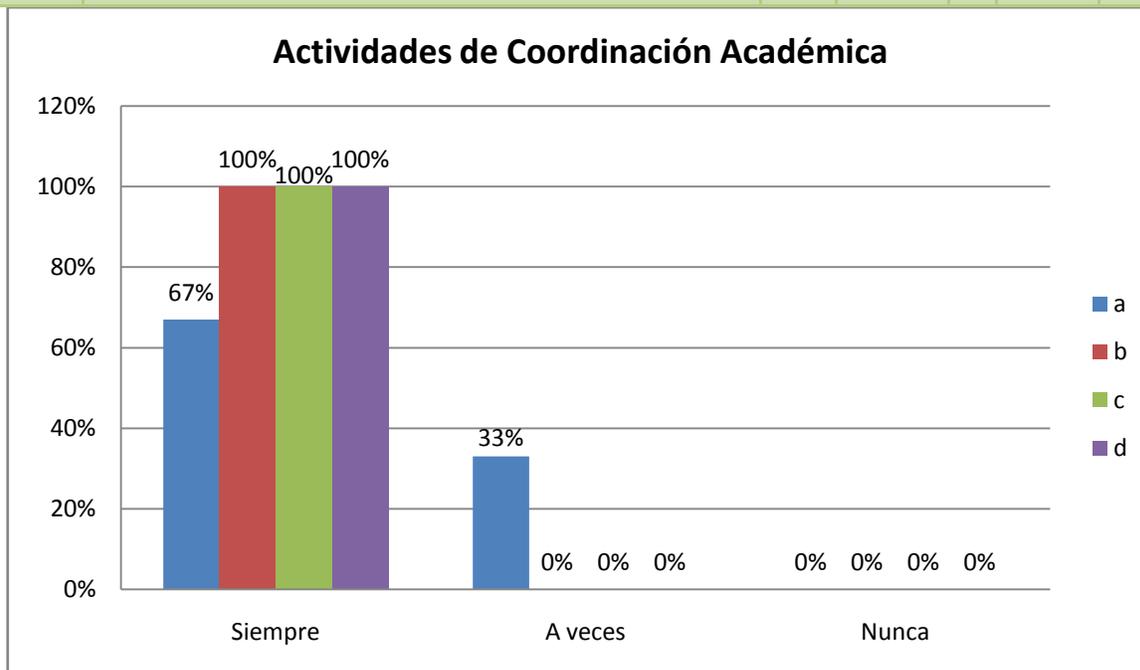
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

La figura 8 demuestra que se asignan tareas específicas a los diferentes organismos en la institución, especialmente a nivel directivo y coordinador. En la institución no se promueven los organismos técnicos.

Tabla 15. Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	67%	1	33%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	100%	0	0%	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100%	0	0%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100%	0	0%	0	0%



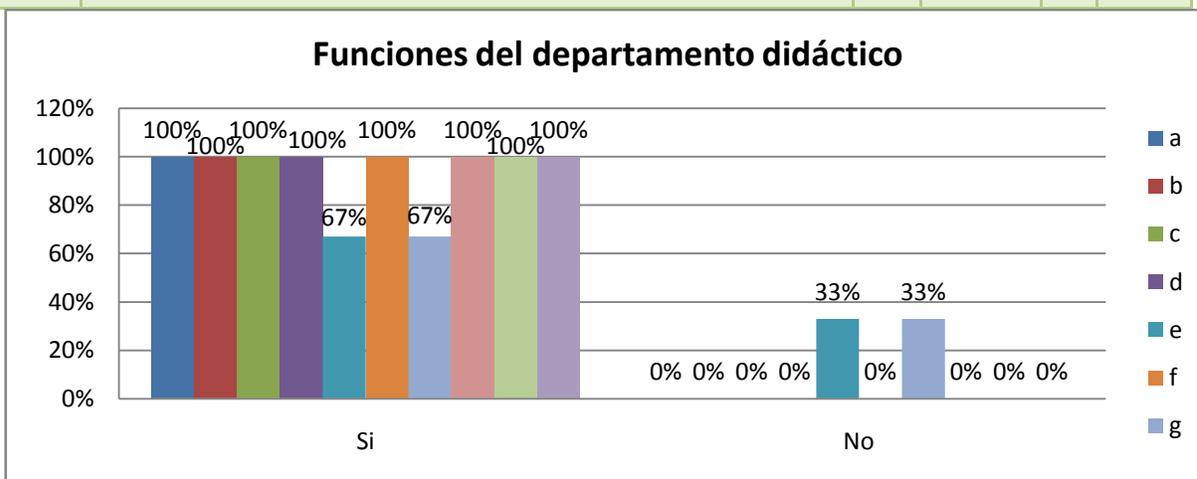
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Esta figura demuestra que se espera del equipo educativo que realice el seguimiento académico de los alumnos, mejorar el clima de convivencia, resolver los conflictos entre compañeros y coordinar el proceso enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en el centro.

Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.

Nro.	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100%	0	0%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	100%	0	0%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100%	0	0%
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	100%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	67%	1	33%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100%	0	0%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	67%	1	33%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	100%	0	0%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	100%	0	0%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	100%	0	0%



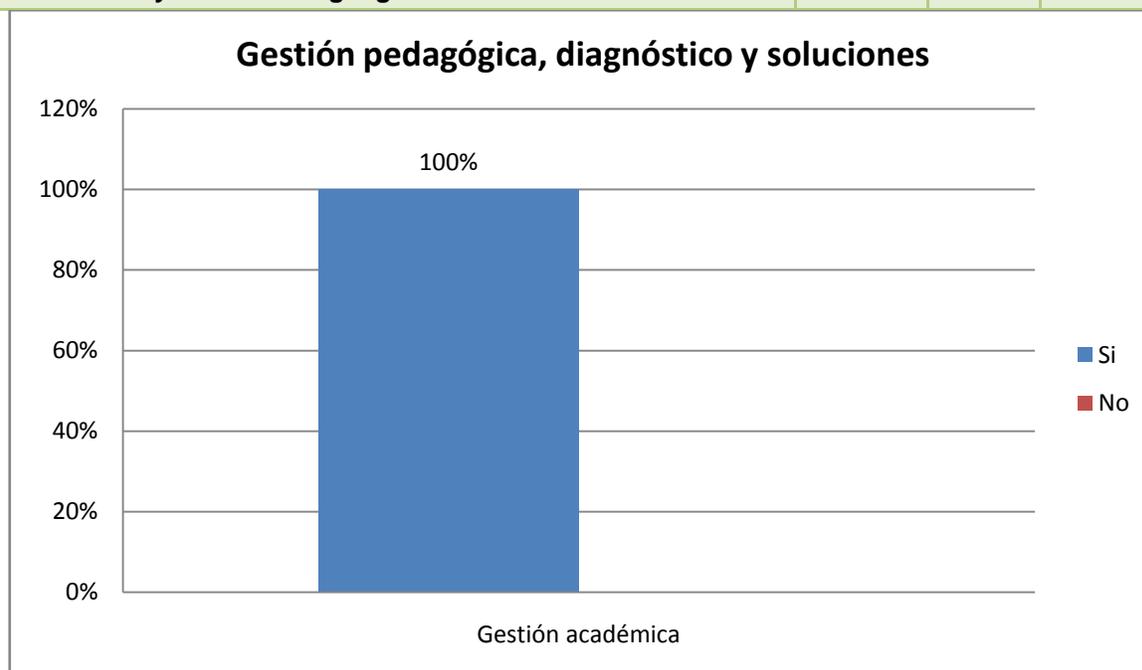
Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Los directivos acuerdan en que se requiere realizar mayor trabajo de investigación y desarrollar una memoria periódica de la programación didáctica, práctica docente y resultados. Se observa que a nivel departamental, los directivos consideran que todos realizan las actividades a ellos encomendadas. No se observa la forma de seguimiento o evaluación de estas tareas.

Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Acciones	Si		No	
	F	%	F	%
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100%	0	0%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

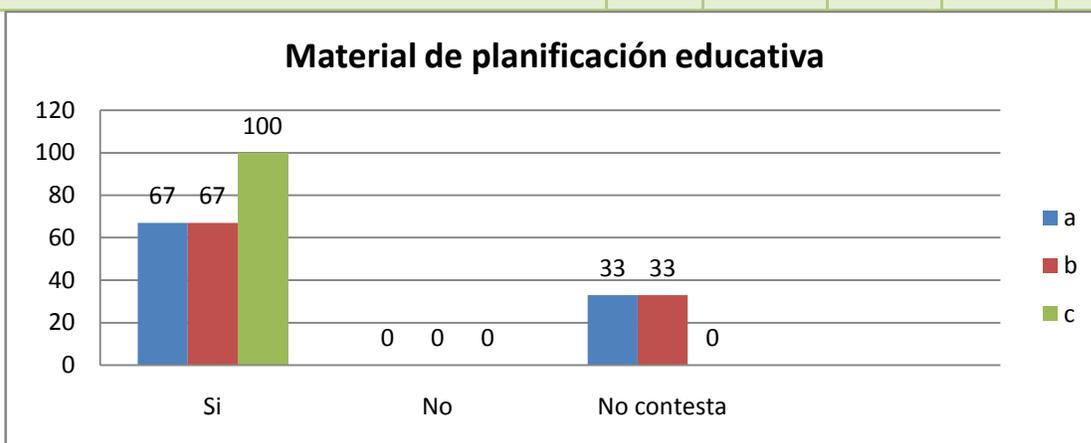
Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

La tabla 17 indica que los directivos hacen lo posible para que la gestión pedagógica fomente la producción de soluciones de acuerdo a los diagnósticos

obtenidos, y que las soluciones estén de acuerdo a la diversidad y potencialidad de la comunidad y el entorno donde se desenvuelve la institución.

Tabla 18. Material de planificación educativa.

Material de planificación.	Si	%	No	%	NC	%
a. Un reingeniería de procesos.	2	67%	0	0%	1	33%
b. Plan estratégico.	2	67%	0	0%	1	33%
c. Plan operativo anual.	3	100%	0	0%	0	0%
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	100%	0	0%	0	0%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a directivos.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

Los directivos acuerdan en que existe un plan operativo y el proyecto de capacitación, pero falta una reingeniería de procesos y la realización del plan estratégico. La información proporcionada en esta tabla, literal d, es corroborada por la confianza en la capacitación que tienen los directivos reflejada en otras preguntas de la encuesta, consecuentemente, motiva la propuesta de mejora para hacer un seguimiento a la capacitación y optimizar los recursos invertidos para esta actividad.

5.5.2. De los profesores.

Los docentes completaron la encuesta de acuerdo a su experiencia personal.

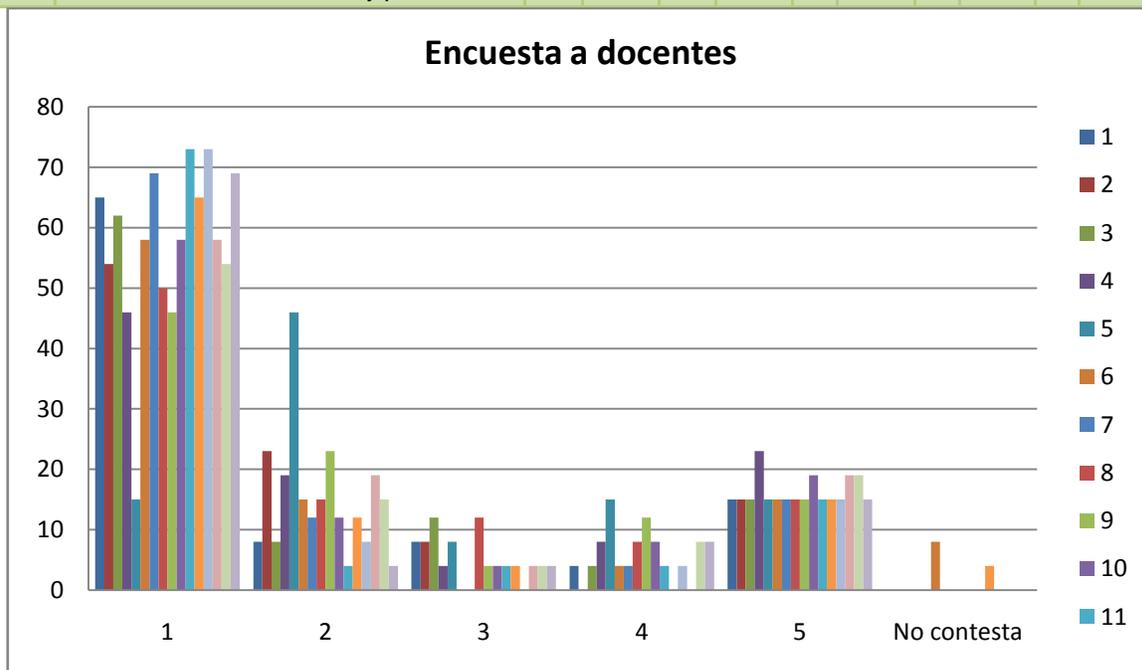
Los numerales corresponden a:

1. No representan ningún problema.
2. Representa o ha representado algún problema.
3. Representa o ha representado un considerable problema.
4. Representa o ha representado un gran problema.
5. Este problema no es relevante para el nivel educativo que enseño.

Tabla 19. Resultados de la encuesta a docentes.

	Declaraciones.	1		2		3		4		5		NC	
		F	%	F	%	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.	17	65%	2	8%	2	8%	1	4%	4	15%	0	0%
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.	14	54%	6	23%	2	8%	0	0%	4	15%	0	0%
3.	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	62%	2	8%	3	12%	1	4%	4	15%	0	0%
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.	12	46%	5	19%	1	4%	2	8%	6	23%	0	0%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	15%	12	46%	2	8%	4	15%	4	15%	0	0%
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	15	58%	4	15%	0	0%	1	4%	4	15%	2	8%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	69%	3	12%	0	0%	1	4%	4	15%	0	0%
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	13	50%	4	15%	3	12%	2	8%	4	15%	0	0%

9.	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	12	46%	6	23%	1	4%	3	12%	4	15%	0	0%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	15	58%	3	12%	1	4%	2	8%	5	19%	0	0%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	19	73%	1	4%	1	4%	1	4%	4	15%	0	0%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	65%	3	12%	1	4%	0	0%	4	15%	1	4%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	73%	2	8%	0	0%	1	4%	4	15%	0	0%
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	58%	5	19%	1	4%	0	0%	5	19%	0	0%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	54%	4	15%	1	4%	2	8%	5	19%	0	0%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	69%	1	4%	1	4%	2	8%	4	15%	0	0%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a docentes.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

En general, los docentes no han tenido mucho inconveniente con el sistema de liderazgo que se ejerce en la institución, de acuerdo a la tabla 19. Solo existe una minoría que no está de acuerdo.

Realizando un análisis por ítem, el bajo porcentaje del numeral “4” (46%), que trata sobre la promoción de la investigación es corroborado por el resultado de la tabla 16,

literal “e”, en el que las autoridades reconocen que no se promueve trabajos de investigación en las acciones de los diferentes departamentos.

Los docentes consideran como un problema en menor o mayor grado, a la resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, esto podría deberse a la poca comunicación, o la inobservancia de los pasos para realizar cambios efectivos y tener éxito, descritos por Fernández (1998: 11, citado en Martín, 2001: 187). Se observa también que los docentes sienten resistencia en las autoridades cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, puesto que el 35% lo considera como un problema. Esto podría ser un tema de capacitación para el personal docente, que les permita manejar la resistencia a los cambios, o la aplicación correcta del proceso del cambio.

El 41% (*) de los docentes siente que está poco integrado con la institución y compañeros. A pesar de este sentimiento, el 73% admira el liderazgo y gestión de las autoridades y el 65% está comprometido con las decisiones institucionales.

Existe una diferencia entre la apreciación de los docentes con relación al liderazgo académico y administrativo-financiero, con un porcentaje de 73% y 58% respectivamente.

(*) Sumados los resultados de algún problema, considerable problema y un gran problema.

5.5.3. De los estudiantes.

La escala de valor asignada para esta encuesta es:

CA: completamente de acuerdo.

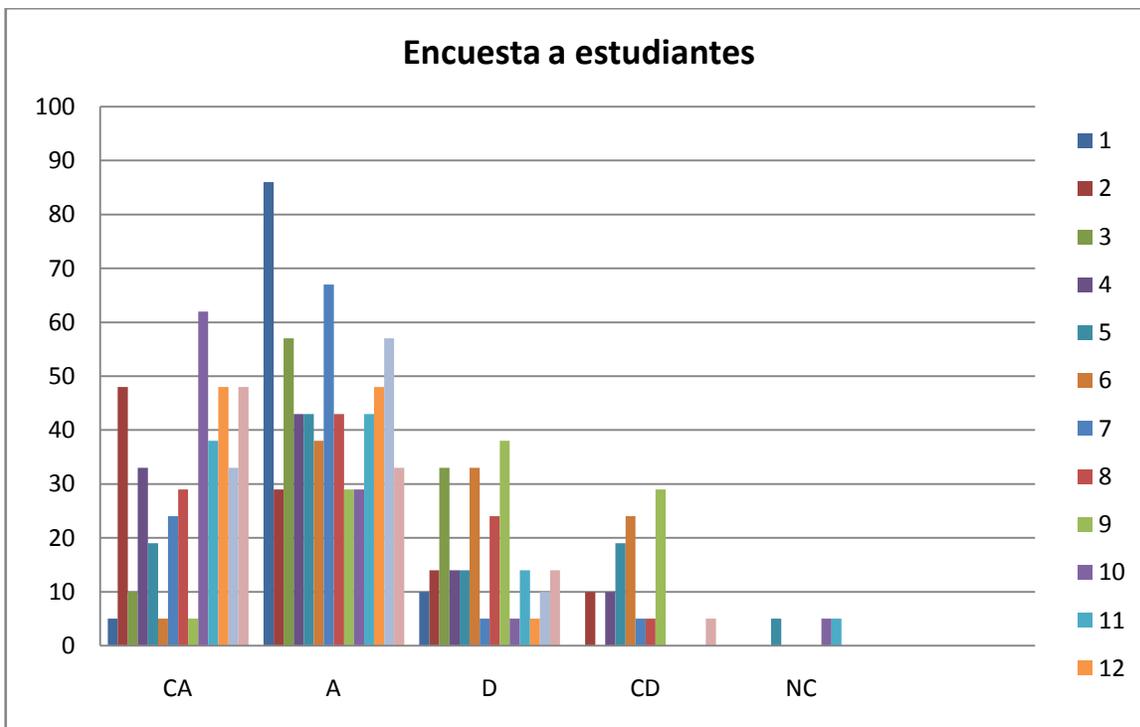
A: De acuerdo.

D: En desacuerdo.

CD: Completamente en desacuerdo.

Tabla 20. Resultados de la encuesta a estudiantes.

	DECLARACIONES	CA		A		D		CD		NC	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	1	5%	18	86%	2	10%	0	0%	0	0%
2.	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.	10	48%	6	29%	3	14%	2	10%	0	0%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10%	12	57%	7	33%	0	0%	0	0%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	33%	9	43%	3	14%	2	10%	0	0%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	19%	9	43%	3	14%	4	19%	1	5%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5%	8	38%	7	33%	5	24%	0	0%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	24%	14	67%	1	5%	1	5%	0	0%
8.	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	29%	9	43%	5	24%	1	5%	0	0%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5%	6	29%	8	38%	6	29%	0	0%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	62%	6	29%	1	5%	0	0%	1	5%
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	8	38%	9	43%	3	14%	0	0%	1	5%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	48%	10	48%	1	5%	0	0%	0	0%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	33%	12	57%	2	10%	0	0%	0	0%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	48%	7	33%	3	14%	1	5%	0	0%



Datos estadísticos obtenidos de encuestas a estudiantes.

Elaborado por Lic. María Rossana Ramírez Ávila.

El análisis por numeral indica que el 91% (*) de los estudiantes considera que los directivos toman en cuenta la opinión de ellos y de los docentes, lo que contrasta con el 77% (*) que indica que las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.

Existe una diferencia entre la apreciación de los docentes, directivos y estudiantes, en relación a la innovación académica. Los directivos consideran que promueven la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la capacitación continua de los docentes. El 65% de los profesores se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos. Quienes reciben el servicio, de total de los alumnos, el 76% siente que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; y el 62% indica que se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, sin considerar los diferentes estilos de aprendizaje. Este es uno de los antecedentes que sustenta la propuesta de mejora que se relaciona con el seguimiento de las capacitaciones impartidas en la institución para el desarrollo docente.

En numerales posteriores los estudiantes se contradicen, el 91% indica que los profesores proponen actividades innovadoras, y el 72% consideran que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Es interesante la respuesta al numeral 9, la pregunta es negativa y el 67% de los estudiantes respondieron que no están de acuerdo. Esto quiere decir, que los alumnos sienten que los docentes se interesan por sus problemas. Lo que se ratifica, con el alto porcentaje (91%) que indica que se les da oportunidades para que expresen su opinión. Aunque, una vez más existe una contradicción, el resultado al numeral 11 (el profesor decide qué se hace en clase) es alto (81%).

El 90% de los alumnos menciona que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, lo que ratifica el resultado en la encuesta de los docentes, quienes en un 65% lo afirmaron.

Con relación a los valores, las autoridades en un 100% promueven la vivencia de valores institucionales y personales, el 69% de los docentes indica que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, y el mismo porcentaje fue dado en el numeral 7, que menciona que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiantes. Estos resultados fueron diferentes al dado por los estudiantes, el 43% considera que los docentes inician la clase con frase de motivación en valores y virtudes; y un alto porcentaje (81%) piensa que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

(*) Sumando los resultados de Completamente de acuerdo y de acuerdo.

5.5.4. De los padres de familia.

La escala de valoración de los ítemes para esta encuesta es la siguiente:

S: siempre.

A: a veces.

N: nunca.

Tabla 21. Resultados de la encuesta a padres de familia.

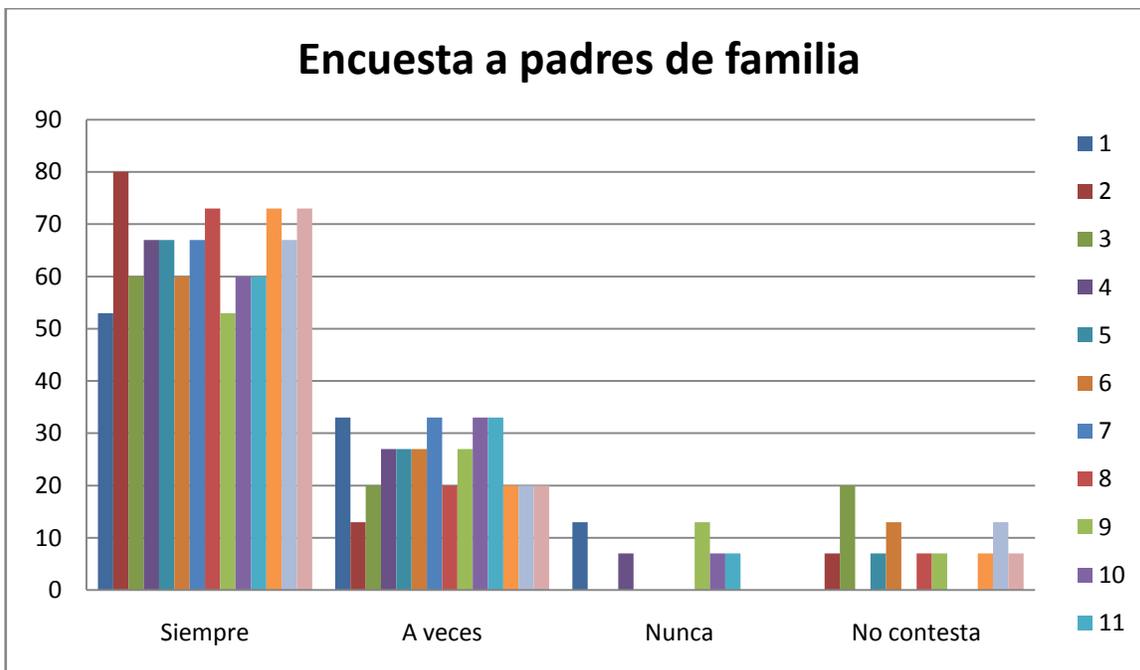
	Declaraciones	S		A		N		NC	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Formo parte activa en la programación anual de la institución.	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%
2	La institución está en constante innovación académica y administrativa.	12	80%	2	13%	0	0%	1	7%
3	Pienso que existe un ambiente de estudio agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	60%	3	20%	0	0%	3	20%
4	Puedo decir que mi hijo realiza investigaciones.	10	67%	4	27%	1	7%	0	0%
5	Estoy de acuerdo con los cambios en metodología que se han realizado.	10	67%	4	27%	0	0%	1	7%
6	Cuando estoy en el colegio percibo un ambiente agradable, seguro y motivante.	9	60%	4	27%	0	0%	2	13%
7	Mi hijo-a comparte con la familia los valores que aprende en clase.	10	67%	5	33%	0	0%	0	0%
8	En las reuniones de curso llegamos a acuerdos con facilidad para el mejoramiento académico de los alumnos.	11	73%	3	20%	0	0%	1	7%
9	Formo parte de la solución de los problemas para ayudar a los alumnos.	8	53%	4	27%	2	13%	1	7%
10	Admiro el liderazgo y gestión educativa de las autoridades del plantel.	9	60%	5	33%	1	7%	0	0%
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por los directivos.	9	60%	5	33%	1	7%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas en las reuniones de curso.	11	73%	3	20%	0	0%	1	7%
13	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociocultural con la participación de autoridades, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad.	10	67%	3	20%	0	0%	2	13%
14	Los valores predominan en todas las actividades.	11	73%	3	20%	0	0%	1	7%

Marque con una X la opción refleje su opinión.

Quisiera cambiar a mi hijo del colegio: SI (1) NO (14)

En caso de contestar si, indique los motivos:

- Estoy preocupada por el bienestar de mi hija, su seguridad y formación. Se debe inculcar más valores y escuela para padres.
- Estoy conforme con todos los trabajos del colegio.



Los padres de familia están identificados con la institución, pues son pocos los que han indicado que nunca realizan o forman parte de las actividades que se desarrollan en la institución.

En un análisis por numeral, los resultados indican que de acuerdo al PEI, para los directivos es una debilidad la integración de los padres en la institución, de acuerdo a los resultados de esta encuesta realizada a los padres, el 53% considera que siempre forma parte activa en la programación institucional, seguida por el 33% que indica que a veces, sumados estos porcentajes, el resultado indica que en su gran mayoría los padres piensan tener una participación activa en el colegio.

Los porcentajes más altos están en el numeral 2, el 80% de los padres considera que la institución siempre está en constante innovación académica y administrativa; el numeral 8, el 73% indica que en las reuniones se llegan a acuerdos con facilidad en lo relativo a la parte académica; el numeral 12, el 73% se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos; y el numeral 14, el 73% indica que los valores predominan en todas las actividades.

5.5.5. De la entrevista al Rector.

Matriz 2. Resultados de la entrevista al Rector.

No.	Pregunta.	Respuesta positiva.	Respuesta débil.
1.	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Es una puerta abierta para un diálogo, para poder intercambiar ideas, criterios, informar, para de esa manera llegar al cumplimiento de una meta. En todo lugar, desde el hogar, es un ente positivo, que nos permite tener un ambiente de paz y armonía. Se diferencia de la información, en que es un medio para transmitir datos, que sería 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?		Debido a los pedidos del Ministerio de Educación, a través de la Dirección Provincial de Educación, se tiene todos los documentos necesarios para la gestión de la institución. Cabe indicar que no están actualizados algunos. Las personas que ejercen el liderazgo son las autoridades de la institución.
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Los conflictos se lo manejan a través de la comunicación. El protocolo que se sigue, es una conversación con las partes afectadas, se plantea una solución, sino existe un cambio, se recurre a los medios legales.	
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Visión y mística para el trabajo.	
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		El colegio en su parte directriz es una empresa familiar, hemos tratado como familia, desde sus inicios, de ser unidos, que sería el primer principio, la unidad de la familia y luego la responsabilidad de cada uno de nosotros en el puesto de trabajo, para que la institución como tal funcione bien.

6.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	La tendencia es trabajar en equipo, que tengamos las mismas ideas y que inculquemos lo que tenemos que enseñar a los alumnos a través de la clase, la dirigencia, la planificación, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que los alumnos vayan fortaleciendo su personalidad.	
7.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La unión y la responsabilidad.	
8.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Unión y responsabilidad.	
9.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		Tratamos mal a las personas, no estimulamos a las personas, Cuando somos rencorosos

En el análisis de la entrevista, el señor Rector reconoce que tienen todos los documentos, pero no están actualizados. De la misma manera, ratifica los resultados de las encuestas, al mencionar que el liderazgo se ejerce desde el nivel directivo y que la resolución de los conflictos es potestad de los directivos. Los valores mencionados por el Rector no están definidos en ningún documento.

Lo mencionado por el Rector, con relación al trabajo en equipo es ratificado por los estudiantes, quienes en un 96% reconocen que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, y por los profesores, el 58% trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.

Matriz 3. Problemas en la gestión del liderazgo y valores.

Del análisis de los instrumentos utilizados para esta investigación, se observan los siguientes problemas, todos superables.

Problemas observados.	Causas.	Efectos.
1. Caducidad de documentos institucionales.	- Desactualización de documentos.	- Falta de conocimiento de información actualizada. - Estancamiento por la no actualización y renovación de los documentos institucionales.
2. Poca integración de los padres de familia.	- Poca asistencia a llamados de docentes.	- No se puede realizar un trabajo en conjunto para la mejora académica del estudiantado con problemas.
3. Falta de seguimiento del impacto de los programas de capacitación.	- La institución realiza varias capacitaciones en diversas áreas, pero no se realiza un seguimiento de lo aprendido y su efecto en la institución.	- Poca seriedad de maestros pues no existe un seguimiento ni retroalimentación que motive a la aplicación de los nuevos conocimientos. - La inversión no tiene efectos positivos y es dinero mal invertido.
4. Infraestructura y metodología con influencia Taylorista.	- La infraestructura está enfocada al colectivo sin considerar la individualidad de los alumnos. - El espacio conlleva a que se desarrolle una metodología donde el profesor es el centro de la atención.	- Desatención de la heterogeneidad de estilos de aprendizaje de los estudiantes. - Desmotivación de alumnos a aprender.
5. Falta de claridez de valores institucionales.	- No están definidos en los documentos institucionales.	- Pueden no aplicarse pues no están bien definidos.

5.6. DISCUSIÓN

En el área educativa, para Almeida (2009: 46) y Martín-Moreno (2007: 54) la gestión incluye actuaciones relativas al ámbito al que se dirigen: currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la resolución de conflictos, que no puede dejarse al azar del personal administrativo. La gestión educativa implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que requieren de perfeccionamiento y evaluación constantes. Esta conceptualización refleja que la gestión se enfoca en varias áreas de acción, cuando nos referimos a instituciones educativas, como por ejemplo: administrativa, curricular, gobierno institucional, de servicios y de desarrollo humano.

Se observa en el colegio que son líderes educativos, pues al tener una captación de 1300 estudiantes, se refleja la confianza depositada por las familias portovejenses a la institución y a las autoridades que la dirigen. Y existe solo un 7% de padres de familia que cambiaría a su representado de institución por motivos de seguridad. Otro indicador de este liderazgo es la participación y rol de las autoridades en la comunidad. El Rector es uno de los directivos de la Asociación de Colegios Particulares de la provincia. Y el Vicerrector Académico es Decano de la Facultad de Economía de una importante universidad de la ciudad de Portoviejo.

Esta confianza puede ser producto de varios aspectos, algunos de los cuales se puntualizan a continuación:

- El valor de la educación permanente, a través de la capacitación constante que los directivos ofrecen a sus colaboradores, reflejado en el ítem b y c de la tabla 11, en los que las autoridades totalmente consideran que siempre promueven el desarrollo profesional de los docentes y la capacitación continua, información corroborada en el proyecto educativo institucional y en los principios que rigen la institución (asignación del recurso humano de acuerdo al área de su especialidad).

- La búsqueda de la calidad a través de la intención de obtener una certificación ISO 9000.
- La innovación que ha mostrado desde sus inicios, al comenzar con una especialidad nueva en la provincia: Computación. Y la constante mejora, pues en estos 25 años de vida institucional se han creado tres especializaciones.
- La formación integral que ha llevado a la institución al logro de varios reconocimientos y obtención de primeros lugares en diferentes áreas del conocimiento como culturales y deportivas. Esto es apoyado por la provisión oportuna de recursos y salas para el normal desarrollo de las actividades académicas de todas las áreas de estudio curriculares y extracurriculares.
- La integración de la comunidad educativa en los programas y actividades realizadas por la institución, como: ferias, kermesse, entre otros. Es un aspecto importante, la asistencia de la comunidad educativa a estos eventos.
- La vivencia de valores como solidaridad y cuidado del ambiente, en programas que se llevan a cabo en la institución. Lo que es ratificado por los padres de familia, de los encuestados, un 73% considera que los valores predominan en todas las actividades. Los docentes (69%) también están de acuerdo en que los valores predominan en las decisiones de los directivos.
- La satisfacción del personal docente quienes, en un alto porcentaje, respondieron a las diferentes preguntas de la encuesta de una forma positiva para la institución.
- La positiva percepción de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido, un 86% de la muestra piensa que el rector considera sus opiniones y las de los docentes. Un 72% de alumnos encuestados experimenta innovaciones metodológicas en el aula, lo que también es corroborado por un 80% de padres de familia. Un 90% siente que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo institucional.

- El nivel de compromiso de los padres hacia la institución, un 73% de los padres encuestados manifestaron aquello.
- La promoción del manejo de conflictos a través de la comunicación, de forma coordinada, estableciendo medidas oportunas para resolverlos, por parte de las autoridades (ver tabla 15, literal c). El 73% de los docentes y el 60% de los padres de familia admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.

Es oportuno citar a McShane y Glinow (2010: 78-79) quienes mencionan que no se puede sobrevivir si no se cambia, porque en algún momento se dejará de proporcionar los servicios que los clientes quieren, consecuentemente se dejará de ser competitivo frente a otras instituciones que promueven una transformación eficiente. Con este antecedente, es oportuno mencionar algunos aspectos que requieren atención para mantener el liderazgo educacional alcanzado:

- El área administrativa: no dispone de documentos actualizados que guíen las actividades de la institución. Esto es corroborado por el señor Rector en la entrevista realizada, cuando menciona que algunos no están actualizado. Aunque en la encuesta a los directivos, todos afirmaron que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Cabe indicar que en el análisis de los documentos, se observó que se han omitido varios deberes de los niveles directivos dispuestos en la ley de educación.
- Con relación a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, existe un consenso entre autoridades, docentes y padres de familia en que la participación es escasa. Los resultados demuestran que para las autoridades esto ocurre a veces, un 31% de docentes encuestados dicen que es un inconveniente, un 53% de los padres dicen formar parte activa en la programación de la institución. Se debe tratar de superar en este aspecto, pues en palabras de Martín-Moreno (2007: 236-237) la implicación de los padres

(recurso oculto) en los centros escolares es un factor importante para el éxito académico de sus hijos. Menciona, además, que el resultado más relevante de la mutua colaboración, es el incremento de la motivación del alumnado hacia las tareas escolares.

- Se observa que la toma de decisiones es ejercida exclusivamente por las autoridades del plantel. En la tabla 10 ninguno de los directores afirmó que se delega la toma de decisiones. En la tabla 11 solo uno expresó que se delega la autoridad a los grupos de decisión. En la entrevista, el señor Rector ratificó que el liderazgo es ejercido por los directivos.

En este respecto, los resultados de los otros miembros de la comunidad son: el 27% de los profesores considera que es un problema cuestionar las órdenes existentes. El 31% respondió como inconveniente el estar en desacuerdo en las relaciones con director. Si se considera a los estudiantes, el 48% está completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas estudiantiles. Existe el compromiso del 60% de los padres de familia hacia las decisiones tomadas por los directivos. Es decir, los padres confían en las autoridades.

Pérez, et al (2004: 76) mencionan que para contribuir a la gestión de calidad es necesaria la creación de estímulos para el trabajo en equipo, y tomar decisiones sobre los procesos y resultados de forma consciente y sistemática. Para obtener resultados positivos se requiere crear un entorno de confianza y apertura en el que los docentes se vean involucrados y estimulados a reflexionar y cooperar. Siendo este un factor decisivo, pues aumenta su autoestima, al sentirse respetado profesionalmente.

- Los directivos mencionan que para mejorar el desempeño y progreso de la institución promueven la disminución del número de estudiantes por aula. En la realidad se observa que hay aulas con 44 estudiantes.

Lo que dificulta la tarea del maestro cuando desea implementar metodologías innovadoras. Esto evidencia la influencia del enfoque taylorista que data de la era de la revolución industrial: uniformidad del programa de estudios para el alumnado de un mismo nivel, metodología dirigida a la enseñanza colectiva, agrupamientos rígidos del alumnado, aislamiento del profesorado, uniformidad de diseño espacial y de la temporización, disciplina formal. (Martín-Moreno, 2007: 6). La opinión de los alumnos ratifica esta posición, menos de la mitad (48%) afirma que se realizan trabajos en grupo.

Otros aspectos que, aunque no representan una amenaza inmediata, hay que considerar pues no dejan de ser importantes y relevantes en la institución son: la infraestructura, la renovación de los equipos y recursos didácticos, la falta de seguimiento y retroalimentación de la capacitación brindada por las autoridades al personal y la falta de especificidad de los valores institucionales.

Uno de los factores que favorece el desarrollo del aprendizaje y mejora el clima institucional es la infraestructura. Las autoridades, de acuerdo a los documentos revisados, tienen intenciones de adecentarlo, pero aún se cuentan con aulas con poca iluminación, aulas pequeñas para el alto número de estudiantes, descuido del aseo en el recreo especialmente y el ruido causado por las clases de educación física que molesta a ciertas clases. Martín-Moreno (2007: 287, 291) hace énfasis en que se requiere de espacios susceptibles de una utilización más polivalente, también recalca que los nuevos centros educativos, respetan criterios establecidos en cuanto a: ventilación, iluminación, condiciones acústicas y térmicas. Con relación a la actitud de los docentes hacia el espacio, Rhode (citado en Martín-Moreno, 2007: 297-298) concluye que hay tres tipos de actitudes: de resignación (sin intentos de cambios), aditiva (añade dependencias nuevas a las existentes) y creativa (proponen soluciones constructivistas con relación al espacio de que disponen).

La renovación de equipos haría las clases más atractivas e incentivarían a los estudiantes a hacer uso de los recursos disponibles. Además, facilitarían la automatización de los servicios administrativos: acceso a página web por parte de la comunidad para consultar calificaciones, comunicación asíncrona entre los actores del proceso educativo, entre otras facilidades. En la parte académica se podría proyectar a futuro el uso de la comunicación mediática para formar una comunidad interactiva a través de la utilización de tecnologías de la comunicación, que está presente en la generación contemporánea.

En la documentación revisada (POA, PEI, perfiles de estudiantes y docentes, el perfil y principios institucionales, misión y visión) y en las encuestas de los directivos se hace énfasis en la promoción de la capacitación constante, pero se ha descuidado la retroalimentación y seguimiento del impacto y efecto de las sesiones de entrenamiento en el proceso enseñanza-aprendizaje. Este aspecto es para Chiavenato (2007: 389) el último componente del ciclo de la capacitación y el indicador que demuestra si hubo un cambio en la actitud o no. Se observa que las capacitaciones son determinadas por el nivel directivo, sin considerar la opinión de los docentes. Para Knowles, et al (2001: 165) el primer principio de la andragogía establece que los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de disponerse a aprender, y es ese detalle la clave que da un sentido de deliberación sobre el aprendizaje. El proceso descrito por Knowles, et al (2001: 135-136) es similar al proceso mencionado en la gestión del cambio que incluye cinco puntos: necesidad del cambio, preparación para el cambio, definición de la estructura que soporte el cambio, objetivos y plan de acción. (Fernández, 1998: 11, citado en Martín, 2001: 187). Knowles et al agregan la evaluación para terminar con el ciclo de aprendizaje de adultos. Chiavenato (2007: 386-389) coincide con lo expuesto y considera como componentes de la capacitación a: insumos, proceso, producto y retroalimentación. Estas teorías apoyan la propuesta de mejora presentada más adelante.

Los valores institucionales están presentes en forma general en la Misión, Visión y en el proyecto educativo. Los docentes, padres de familia y estudiantes están conscientes de que existen valores y que se observan en las actividades diarias y eventos organizados; pero no se especifican en los documentos. El señor rector en la entrevista mencionó: unión y responsabilidad. En el desarrollo de las actividades institucionales se observan otros.

Los directivos de la institución desde sus inicios han sido innovadores y exigentes en sus actividades, piden una reciprocidad en los maestros, estudiantes y padres de familia, en relación a lo que ofrecen y demandan de ellos. Las autoridades participan en una gran variedad de concursos con la intención de ganar. Sus esfuerzos se ven reflejados en la vitrina que se encuentra a la entrada de la administración donde exhiben los trofeos logrados, fruto del esfuerzo, dedicación y compromiso con la institución. Esto genera un sentido de orgullo y pertinencia de parte de quienes forman parte de la institución lo que ha contribuido a concebir su liderazgo educativo institución en la provincia y su permanencia por 25 años.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones.

La presente investigación descriptiva ha contribuido a visualizar las fortalezas y debilidades de la institución. Se observa, de acuerdo a los resultados obtenidos que tiene un liderazgo afianzado, que se ha venido desarrollando y evolucionando durante los 25 años de vida institucional.

En la toma de decisiones se debería tener la opinión de los docentes, como técnicos, como profesionales, como actores y gestores del proceso enseñanza-aprendizaje. Dentro de los diferentes modelos de gestión, se los considera como un recurso importante en esta área, la aplicación de esta técnica reduciría considerablemente el nivel de resistencia al cambio, a las innovaciones, o a las disposiciones de las autoridades.

La institución con sus actividades ha logrado un liderazgo educativo que se demuestra no sólo por la respuesta de la comunidad observada en el alto índice de matriculados que registra, sino también por los logros alcanzados en las competencias académicas, culturales y deportivas donde participa. Se hace necesario llamar la atención en este ámbito, pues se logra el reconocimiento de la institución a nivel externo por el desempeño extraordinarios de individualidades, no así del colectivo, es decir del estudiantado en general. Por ello, es imperioso buscar metodologías de vanguardia, innovadoras, creativas que hagan viable la formación integral de una mayor cantidad de estudiantes.

Se observa que una de las fortalezas de los directivos es la asignación de recursos para el desarrollo profesional de los docentes y la apertura de la institución para que los docentes realicen sus trabajos de investigación, como en mi caso, los resultados obtenidos reflejan el compromiso de las autoridades para con su personal en las diferentes áreas y su apoyo a la capacitación constante. Es por ello que la propuesta está dirigida a optimizar la gestión del recurso humano a través de la aplicación del sistema de gestión de cambios, monitoreando y controlando el impacto de las sesiones de capacitación que se realicen. Propuesta que está apoyada por autores como Knowles, Holton, Swanson, Chiavenato, Martín, McShane y Glinow.

6.2. Recomendaciones

Existen algunos desafíos que deben considerarse para contribuir a la permanencia de la buena imagen alcanzada, mejorar en los aspectos puntuales como por ejemplo, el seguimiento y retroalimentación de las capacitaciones realizadas. Se recomienda estructurar un sistema de capacitación que atienda a las necesidades de aprendizaje de los colaboradores. Este proceso debe iniciar con el diagnóstico institucional para detectar aquellas áreas que requieren mejora. Se aconseja la intervención de agentes externos a la institución para una mayor objetividad y validez de la propuesta. Como todo proceso, al término se debe realizar el seguimiento del impacto del entrenamiento en la institución, a continuación una retroalimentación con miras a una mejora constante y a la observación de un cambio de acuerdo a los objetivos de implementación de la capacitación ejecutada.

Se recomienda poner atención a la infraestructura física y tecnológica para un buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Considerar aulas bien iluminadas y ventiladas, limpias, controlar los ruidos externos que puedan afectar el buen desempeño de la práctica docente. Hacer uso de las tecnologías de la comunicación de que se dispone para crear una comunidad interrelacionada a través de una comunicación mediática.

Una mejor infraestructura tecnológica de vanguardia permitiría el acercamiento de la comunidad a los diferentes estamentos de la institución, y el flujo de los procesos sería más dinámico. Se sugiere la automatización de los servicios para una mejor y oportuna atención a los usuarios internos y externos. Esto contribuiría a la captación de la atención de una mayor cantidad de público especialmente de generación contemporánea regida por las tecnologías de la comunicación.

Una parte importante en la que se recomienda se ponga especial atención es a la actualización de la documentación, la disponibilidad de estos materiales a la comunidad educativa, la socialización de aquellos para que todos caminen hacia el mismo rumbo y el ajuste de acuerdo a los lineamientos y disposiciones legales existentes.

Las actividades generadas desde adentro y vistas o recibidas por la comunidad externa han generado la confianza y construido un compromiso de los actores para con la institución. Se recomienda que se aplique la propuesta de mejoras sostenibles a través del modelo de gestión de cambios. A largo plazo, se edificará una institución que aprende, caracterizada por entender que no existe causa-efecto aislados, capacidad de las personas de orientar su trabajo como un proceso de aprendizaje continuo, crear objetivos comunes y aprender en equipos. El aprendizaje se convierte en la base de la dinamización en las interrelaciones, la capacidad de desarrollo de nuevas habilidades, tanto técnicas como directivas.

Para Chiavenato (2007: 386-389) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Los principales objetivos de la capacitación incluyen: preparar a las personas para la realización inmediata de nuevas y diversas tareas de acuerdo al área de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo individual permanente no solo para el puesto sino para funciones más complejas; y cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para generar automotivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias. La capacitación está dirigida a docentes, población adulta, motivo por el cual se consideró pertinente incluir en el marco teórico conceptos sobre el aprendizaje de adultos, para dar mayor valor a las capacitaciones organizadas por las autoridades.

Se recomienda especialmente la aplicación de la propuesta de mejora que se detalla a continuación para optimizar los programas de capacitación que se realizan dentro de la institución, que cuentan con el apoyo de las autoridades debido a su compromiso con la comunidad y la juventud portovejense.

7. Propuesta de mejora.

1. Título de la propuesta.

Aplicación del modelo de gestión del cambio en el colegio particular de Informática “Portoviejo” para optimizar la gestión del recurso humano que se realiza a través de capacitaciones, durante el año lectivo 2011-2012.

2. Justificación

El colegio particular de Informática “Portoviejo” tiene 25 años de vida institucional, durante este tiempo ha alcanzado un liderazgo educativo, a través de diversas gestiones realizadas y de la participación e interacción de sus directivos con la comunidad. Las autoridades del colegio tienen la confianza de sus docentes, estudiantes y padres de familia; y cuentan con su compromiso con las decisiones que se tomen.

Los resultados de los instrumentos aplicados y el análisis de los documentos realizados para esta investigación descriptiva, han permitido observar debilidades que se necesitan mejorar.

Para la elaboración de esta propuesta se consideraron teorías sobre la gestión del cambio por su característica de innovación permanente, aprendizaje de adultos debido a que la población objetiva son los docentes y capacitación que corresponde el medio que se utiliza para lograr los objetivos institucionales con relación a la mejora académica.

Luego de la revisión del marco teórico, se escogió el modelo de gestión de cambios como el apropiado para aprovechar el tiempo e inversión económica de las capacitaciones que las autoridades programan periódicamente en la institución. Se requiere cambiar la rutina, que hasta ahora se ha seguido, los programas de capacitación no tienen un seguimiento o retroalimentación. El modelo de gestión de cambios considera la resistencia (de cerca del 20% de las personas que pueden ser líderes del 60% que se consideran neutrales a los cambios) y contiene las formas de contrarrestarla. Una de las fortalezas

establecidas por Fernández (1998: 11, citado en Martín, 2001: 186) es que los cambios se lideran, pues para que las personas se involucren, ellas lo deben asumir y expandir en la organización, finaliza y en este aspecto coincide con McShane y Glinow (2010: 83) al indicar que lo que contribuye a este cambio es la constante comunicación.

Este proceso de transformación pasa inexorablemente por la adaptación para lograr que sea permeable al cambio, y que su objetivo sea la adquisición de la capacidad del cambio permanente, lo que se logra con la flexibilización y dinamismo de las estructuras internas. Este proceso incluye los siguientes pasos: necesidad del cambio, preparación para el cambio, definición de la estructura que soporte el cambio, objetivos y plan de acción.

Los ciclos de desarrollo y de resistencia presente en el proceso de transformación, que deben ser considerados para impulsar a las personas a fin de que paulatinamente se involucren en posiciones favorecedoras del cambio previsto:

- c) Ciclo de desarrollo: información para la involucración, la involucración que motive el compromiso generando resultados.
- d) Ciclo de resistencia: el miedo a lo desconocido, este sentimiento produce comportamientos defensivos que refuerzan la resistencia. A estos se pueden añadir los descritos por McShane y Glinow (2010: 80-81): costos directos, salvar apariencias, sistemas empresariales y dinámicas de grupo incongruentes.

Es importante citar a McShane y Glinow (2010: 78-79) quienes indican que no se puede sobrevivir si no se cambia, porque en algún momento se dejará de proporcionar los servicios que los clientes quieren, consecuentemente se dejará de ser competitivo frente a otras instituciones que promueven una transformación eficiente.

Por lo anteriormente expuesto, se escogió el modelo de gestión de cambios, como el modelo de gestión idóneo para alcanzar los objetivos planteados. Este es reforzado con la teoría de aprendizaje de adultos, que agrega al proceso descrito la evaluación y retroalimentación de la capacitación.

3. Objetivos de la propuesta.

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende dentro de un año lectivo:

Objetivo General

Realizar seguimiento, evaluación y retroalimentación de las capacitaciones para mejorar la gestión del recurso humano y alcanzar los objetivos institucionales propuestos, a través de la aplicación de una gestión de cambios que considera teorías del aprendizaje de adultos y conceptos de capacitación.

Objetivos específicos.

1. Implementar el modelo de gestión de cambios para realizar seguimiento y retroalimentación del impacto de la capacitación en el contexto organizacional, en el personal capacitado.
2. Evaluar la capacitación que se realice al término del año lectivo.
3. Implementar el uso del modelo de gestión de cambios aplicado en esta propuesta, para la resolución de futuros cambios en otras debilidades/necesidades/requerimientos sugeridos a partir del diagnóstico institucional.

4. Localización y cobertura espacial.

Se plantea la aplicación de esta propuesta en el colegio particular de Informática "Portoviejo" ubicado en Alajuela y 3ra transversal, parroquia 12 de marzo, de la ciudad y cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

5. Población objetivo.

La población objetivo son los docentes, actores del proceso enseñanza-aprendizaje, quienes se adaptarán a los nuevos cambios en pro del logro de las metas institucionales, consecuentemente encontrarán satisfacción en su trabajo y contribuirán a crear un mejor clima laboral. A través de este cambio que se pretende generar, también se influiría positivamente en la población estudiantil, en su formación académica y actitudinal, fin último de la gestión de instituciones educativas. Finalmente, los directivos quienes visualizarán cambios positivos en la institución y asegurarán su permanencia en el tiempo.

6. Sostenibilidad de la propuesta.

Recursos humanos:

- Directivos.
- Docentes.
- Gestor del cambio.
- Capacitadores especialistas en sus áreas.

Tecnológicos:

- Equipos de computación.
- Internet.

Materiales:

- Suministros de oficina y copias.

Físicos:

- Sala de reuniones.

Económicos:

- Honorarios de gestor del cambio.
- Talleres de capacitación.

Organizacionales:

- Establecimiento de horas de reuniones colectivas e individuales.
- Comunicación vertical y horizontal.
- Comunicación asíncrona mediante el uso de recursos tecnológicos e internet.

7. Presupuesto.

La propuesta dura un año lectivo, es decir de abril de 2011 a enero de 2012. Se considera los siguientes rubros (10 meses):

Concepto	Total
Gestor del cambio (\$200.00 mensuales)	\$2.000.00
Suministros de oficina.	\$500.00
Talleres de capacitación. (10 talleres a \$100.00 cada uno)	\$1.000.00
Total	\$3.500.00

Nota: En este presupuesto no se han considerado gastos de internet ni alquiler de instalaciones para los talleres de capacitación, pues la institución cuenta con este servicio y la infraestructura requerida.

8. Cronograma.

Las claves secuenciales para proceder a la gestión del cambio son:

- Crear, delimitar, compartir y poner en práctica la visión de la institución.
- Evaluar la cultura.
- Analizar el estado de la institución.
- Eliminar barreras.- Normalmente el origen de las barreras está en los niveles más altos de la institución. Lo que no sucede en esta institución, donde se refleja que los directivos apoyan el aprendizaje y promueven el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Preparar la institución. Se obtiene con el uso del cronograma de actividades detallado más adelante para cada objetivo planteado.
- Implementar. Se consigue con la contratación de los mejores, forzar la rapidez en producir nuevos desarrollos, incrementar constantemente los

retos profesionales, evaluar. Características encontradas en el cronograma de actividades para el logro de los objetivos.

- Compartir y diseminar lo aprendido. Los actores de la institución (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) quienes aplicarán lo aprendido en otros entornos (fuera de la institución), siendo ejemplo para la sociedad, contribuyendo a la mejora del nivel cultural, social y material de la comunidad y el entorno donde se desarrolla la institución y con ello el del país. Criterios que se ajustan a la visión institucional.

Objetivos específicos 1 y 2:

1. Implementar el modelo de gestión de cambios para realizar seguimiento y retroalimentación del impacto de la capacitación en el contexto organizacional, en el personal capacitado.
2. Evaluar la capacitación que se realice al término del año lectivo.

Actividades	Abril- Mayo	Junio- Julio	Agosto- Septiembre	Octubre- Noviembre	Diciembre- Enero
Definición de los temas de capacitación. Reuniones entre directivos y docentes.	X				
Comunicar el cronograma de talleres.	X				
Selección de capacitadores, especialistas en las áreas escogidas.	X				
Elaborar fichas de observación del cambio provocado como resultado de la capacitación. En conjunto con los docentes.	X	X			
Pedir a los capacitadores que demuestren como se observaría el cambio en la vida real, a través de un ejemplo vivencial.		X			
Seguimiento y retroalimentación por parte de gestor del cambio en forma individual o grupal por áreas.		X	X	X	

Convocar a reunión general para evaluación colectiva.					X
Evaluación de los logros alcanzados, usando técnicas de recolección de datos: observación, encuesta, entrevistas.					X
Desarrollo de un plan de acción de mejoras en aspectos que todavía lo requieran. Compartido y elaborado junto a los docentes.					X

Objetivo 3: Promover futuros cambios en otras debilidades a través del uso del modelo de gestión de cambios aplicado en esta propuesta.

Actividades	Abril- Mayo	Junio- Julio	Agosto- Septiembre	Octubre- Noviembre	Diciembre- Enero
Reuniones periódicas de las autoridades con el gestor del cambio para analizar las actividades realizadas, sus fortalezas y debilidades.	X	X	X	X	X
Observar los agentes de cambio, a través de técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas.	X	X	X	X	X
Determinar las fases del proceso de cambio presentes en el cronograma anterior.	X	X	X	X	
Realizar ejercicios de diagnóstico para implementar mejoras en otras áreas institucionales.					X
Reflexionar sobre los cambios generados y su impacto en la vida individual, colectiva del grupo y de la institución.					X
Aprender de las experiencias, tomar lo que sirvió y mejorar lo que no se desarrolló en la forma deseada. Y comenzar el ciclo desde la fase de diagnóstico.					X

8. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida Ruíz, A. (2009). Guía Didáctica de Gestión del Talento Humano. Loja. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez Gálvez, L. (2010). Proyecto de Grado I. Loja. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez Gálvez, L. (2010). Proyecto de Grado II. Loja. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Carrillo Montero, O. (2003). Los Valores Humanos. Manta. Litocopias Calidad.
- Chavarría Olarte, M. (2007). Educación en un Mundo Globalizado. México. Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw-Hill.
- Cobos, H. y otros. (s/a). Los Valores en la Convivencia Humana. España. Nexográfico Valencia.
- Correa Jaramillo, C. (2009). Guía Didáctica de Liderazgo, Valores y Educación. Loja. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Departamento Jurídico Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones. (1999). Legislación Educativa. Quito. Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Grados, F. (2004). ¿Cómo Enseñar los Valores? Perú. Corporación Editora Chirre.
- Guillén Parra, M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. España. Pearson Education.
- Knowles, M., Holton, E., y Swanson, R. (2001). Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México. Oxford University Press.
- Martín Fernández, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España. McGraw-Hill.

Martín-Moreno Quintina. (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. España. McGraw Hill.

McMillan, J., Schumacher, S. (2007). Investigación Educativa. España. Longman.

McShane, S. y Glinow, M. (2010). Liderazgo y Recursos Humanos. España. Bresca Editorial.

Pérez Juste, R., López Rupérez, F., Peralta, M., Municio P. (2004). Hacia una Educación de Calidad: Gestión, Instrumentos y Evaluación. Madrid. Narcea, S. A. de Ediciones.

Salkind, N. (1999). Métodos de Investigación. México. Prentice Hall.

Valenzuela González, J. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. México. Trillas.

Referencias electrónicas

Diccionario de la real academia de la lengua española.

<http://www.rae.es/rae.html>

Ministerio de Educación del Ecuador.

<http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodInfo=154>

9. APÉNDICES

9.1. PLAN OPERATIVO ANUAL DEL COLEGIO PARTICULAR DE INFORMÁTICA “PORTOVIEJO”

Entre las prioridades tenemos:

1. INFRAESTRUCTUR FÍSICA INSUFICIENTE.

Objetivo: Construcción de pabellón de 9 aulas modernas.

Actividades: Al finalizar el año lectivo 2008 – 2009, se comenzará la construcción de aulas en la parte frontal planta baja y tres plantas altas.

La construcción de estas aulas, exigirá la demolición de la estructura vieja del local.

Los responsables de esta actividad serán las autoridades, cuerpo directivo, profesional contratado y el personal de construcción.

Los recursos económicos provendrán de créditos con entidades financieras. El cronograma considera una implantación total en dos años.

2. MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EXISTENTE.

Objetivo: Mejorar las condiciones físicas de las aulas, laboratorios, talleres.

Actividades: Se comenzará progresivamente año a año, a mejorar las aulas de clases en los edificios existentes, excluyendo la vieja estructura, para adecuar la presentación de las aulas, reparación de piso, ventilación adecuada, instalaciones eléctricas, puertas seguras, para ello en cada aula se ubicará cerámica u otro tipo de material en cada piso, al igual que un correcto funcionamiento de los equipos de ventilación.

Los responsables de esta actividad serán: las autoridades del plantel, cuerpo directivo, profesional contratado, personal de construcción.

Los recursos económicos provendrán de créditos financieros, recursos propios y autogestión.

3. CAMBIO DEL FUNCIONAMIENTO DEL PLANTEL.

Objetivo: Otorgar un mejor servicio a la comunidad estudiantil con el cambio de funcionamiento.

Actividades: Progresivamente la institución educativa cambiará su funcionamiento en su jornada de trabajo, tratando de dar apertura a estudiantes que por situaciones de horario no pueden estudiar en la tarde y para mejorar y ordenar los diversos servicios que brinda el plantel.

La alternativa incluye que:

En el año lectivo 2009 - 2010. Octavo curso en la mañana. 9no. y 10mo. en la tarde.

En el año lectivo 2010 – 2011. Octavo y 9no. curso en la mañana. 10mo. En la tarde.

En el año lectivo 2011 - 2012. Todo el Colegio funcionará en jornada matutina.

Este cambio permitirá, que en las tardes con un horario normado, se pueda desarrollar todas las actividades extracurriculares como: Prácticas deportivas, talleres micro empresariales, escuelas artísticas y otras.

Los responsables de esta planificación son los directivos del centro educativo, para solucionar el problema de la falta de infraestructura física, se apoyan los proyectos anteriores.

4. CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL NORMAS ISO 9000. SISTEMA DE CALIDAD DE GESTION EDUCATIVA.

Objetivo: Obtener un reconocimiento internacional a la calidad educativa.

Actividades: Tratando siempre de alcanzar el nivel de excelencia en servicios educativos, el plantel progresivamente con visión futurista buscará alcanzar la certificación internacional con la aplicación de las normas de calidad ISO 9000. La planificación de actividades conllevará lo siguiente:

- Charlas de información sobre las Normas ISO 9000 a todo el personal del plantel, durante el año lectivo 2008 – 2009.
- Para el año 2009 – 2010, se deberá capacitar dos elementos del plantel, con la finalidad de que obtengan el título de auditor interno y puedan realizar el diagnóstico y evaluación interna de todo el centro educativo, la capacitación deberá ser con una certificadora internacional como paso previo a la certificación de calidad.
- En el año lectivo 2010 – 2011. Una vez superado la fase interna, se aplicará la auditoría externa con la respectiva certificación por tres años.
- Durante los tres años de certificación, los auditores internos supervisarán los procesos administrativos y educativos.

Los responsables de este proyecto serán los directivos del plantel y autoridades del mismo.

Los costos los asumirá directamente el plantel, considerando que formar auditores internos tiene un costo estimado de \$2.000,00 cada uno y que contratar una auditoría interna cuesta aproximadamente \$7.000,00.

La certificación internacional tiene un costo aproximado a los \$20.000,00.

El conseguir dicha certificación internacional, permitirá crecer institucionalmente, dar un servicio educativo de calidad, mejorar las políticas de marketing educativa y mantener liderazgo sobre la competencia en general.

5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ACTUALIZADAS

Objetivo: Mejoramiento de las técnicas de enseñanza de los docentes.

Actividades: Capacitación a través de talleres sobre nuevas técnicas de enseñanzas (enseñanzas por competencias). Para ello se contratará personal especializado externo al plantel.

Capacitación al personal docente del plantel:

- Innovación curricular, bachilleratos técnico y en ciencias

- Fomento de escuelas extracurriculares
- Técnicas activas de enseñanza – aprendizaje
- Empleo de Técnicas Actualizadas de Evaluación
- Construcción de nuevos laboratorios

Los responsables de esta actividad serán las autoridades del plantel y el personal docente respectivo. El costo de la capacitación será compartido entre los responsables.

El cronograma establece como mínimo un seminario por año, con su respectivo seguimiento y evaluación en el caso de las capacitaciones. La aplicación del bachillerato técnico y el bachillerato en ciencias será implantado paulatinamente de acuerdo al cronograma.

6. USO DE TECNOLOGÍA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA.

Objetivo. La utilización adecuada y correcta de la tecnología como herramienta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Actividades: El uso de herramientas tecnológicas, especialmente en la utilización de equipos electrónicos, es de vital importancia para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La propuesta conlleva, que al mejorar y adecuar físicamente cada aula de clases, se incremente con la ubicación de un PC fijo o portátil con un proyector de imágenes, de tal manera que los docentes puedan manejar sus clases a través del uso de un flash memory y proyectar las mismas, al igual que exigiría también el uso de la tecnología a los estudiantes, desterrando el uso parcial o total de la tiza líquida.

Para ejecutar este proyecto se dará cursos de computación sobre fundamentos y manejo de dichas herramientas eléctricas a todo el personal en el año lectivo 2009 – 2010, se equiparán previamente cinco aulas para mañana y tarde.

En el año 2010 – 2011 se incrementarán 10 aulas más para mañana y tarde.

En el año 2011 – 2012 se incrementarán 10 aulas más solamente para la mañana.

En el año 2012 – 2013 se completará de equipar todas las aulas necesarias.

Los responsables serán las autoridades del plantel y los recursos económicos serán dispuestos por el colegio. Se hará necesario establecer un reglamento y mecanismo de control para seguridad, utilización y mantenimiento de los equipos en cada aula.

7. FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA DE LENGUA EXTRANJERA.

Objetivos: Lograr que los estudiantes del plantel dominen al menos dos idiomas al culminar sus estudios.

Actividades: Se dará cumplimiento al Convenio con el COPEI, que entró en ejecución en el año lectivo 2008 – 2009 y que se lo mantendrá por dos años consecutivos más con la finalidad de evaluarlo totalmente.

Se mantendrá el mismo mientras la evaluación este de acuerdo a lo que pretende el plantel, se harán ajustes necesarios y si no hay una acción efectiva se lo suspenderá.

Los responsables de este proyecto serán las autoridades del plantel, COPEI y los docentes del área de Ingles.

Los costos económicos serán compartidos entre el colegio y los padres de familia.

Se deja abierta la posibilidad que de acuerdo al tiempo cambiante y la evolución del mundo moderno se pueda implementar la enseñanza de otro idioma en el lapso de los cinco años que dura este proyecto educativo institucional.

8. DISEÑO DE LA PÁGINA WEB DEL COLEGIO

Objetivo: Crear la pagina WEB del plantel.

Actividades: En la era moderna todas las instituciones educativas están en la obligatoriedad de contar con una Página WEB, que permita dar a conocer toda la información sobre la estructura, funcionamiento y actividades de la institución. Estar presente a nivel local, nacional e internacional con la utilización de este medio.

La elaboración de dicha página, es de entera responsabilidad del área tecnológica. Bajo la orientación y supervisión de las autoridades. Los costos serán de entera responsabilidad de la institución, especialmente en lo que corresponde al pago anual por su uso.

9. DEFICIENCIAS EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANIFICACIONES.

Objetivo: Exigir el cumplimiento de todas las planificaciones.

Actividades. Para esto se dotará de mayor responsabilidad y exigencia a los vicerrectores, se establecerán mecanismos de control más reales. Se diseñara un nuevo sistema de leccionario para su seguimiento.

Los responsables de esta actividad, serán las autoridades del plantel, directores de áreas, guías de cursos, DOBE.

Los recursos económicos serán cubiertos por el plantel, con la inversión necesaria para el cumplimiento de materiales y recursos apropiados y su cronograma de aplicación será continuo en los cinco años que dure el proyecto.

10. DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

Objetivo: Mejorar el funcionamiento administrativo de la institución.

Actividades: Se diseñara los lineamientos operativos necesarios para superar situaciones como:

- Impuntualidad de autoridades, funcionarios administrativos, docentes y estudiantes.
- Mínimas relaciones interpersonales entre docentes, personal administrativo y de servicio.
- No se respeta las decisiones y resoluciones tomadas en los diferentes estamentos.
- Favoritismo con docentes y estudiantes
- Falta de coordinación de autoridades

- Recibimiento de estudiantes con problemas disciplinarios de otros centros educativos.

Los responsables de esta actividad serán los directivos de la institución, en coordinación con docentes, administrativos y personal de servicio. Se implementaran seminarios, talleres, para concientizar la responsabilidad y cumplimiento de cada uno en las actividades encomendadas.

Los costos que generen la implantación serán de responsabilidad del colegio.

11.AUTOMATIZACIÓN DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Objetivo: Mantener un sistema de información institucional inmediato y dar un mejor servicio al cliente.

Actividades. Se implementará un sistema computacional integrado que permitirá un mejor manejo de información general y académica de la comunidad estudiantil, estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y autoridades según sea el caso.

Para ello se solicitará al área tecnológica que el sistema sea diseñado por estudiantes de cursos superiores, y que conlleve el manejo del mismo a través de la capacitación para todo el personal del plantel en cada departamento: rectorado, vicerrectorado, DOBE, Secretaria, Colecturía, Inspección, y otros.

El servicio de biblioteca deberá también ser tecnificado, y mejorado al igual que el servicio de la copiadora.

La implantación del sistema se hará con el año lectivo 2009 – 2010 y su aplicación a partir del año 2010 – 2011.

Los responsables de este proyecto serán las autoridades y el área tecnológica y los costos serán cubiertos por el plantel.

12. DESINTERÉS DE LOS PADRES EN EL PROCESO EDUCATIVO.

Objetivo: Integrar al padre de familia con mayor responsabilidad por sus representantes.

Actividades.

- Formación de escuela para padres.
- Actividades de integración cultural – festiva.
- Actividades de integración deportiva.

Los responsables de la actividad serán las autoridades, docentes, guías de cursos, departamento de cultura, departamento de deportes, padres de familia.

El costo de las actividades será financiado en forma conjunta por colegio y los Padres de familia, el cronograma de aplicación será en los dos primeros años del proyecto, se evaluará y se decidirá de acuerdo a los resultados.

13. INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES ECONÓMICAS DE LOS PADRES.

Objetivo: Concienciar a los padres de familia sobre la obligación de los pagos económicos.

Actividades. Hacer comunicaciones de recordatorio constante, establecer descuentos de pagos por pagos anticipados.

Los responsables serán autoridades del plantel, departamento de colecturía, guías de cursos y padres de familia.

14. POCO ESPACIO PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA.

Objetivo: Dotar de canchas y espacios físicos para la práctica de actividades deportivas.

Actividades:

- Culminación del Complejo deportivo

- Construcción de otra cancha múltiple en el plantel

Esta actividad será desarrollada por las autoridades del plantel, se desarrollará por etapas.

La construcción de una nueva cancha múltiple en el plantel, se hará cuando se gane espacio físico con la demolición de la estructura vieja del local. Inclusive ver la posibilidad de la construcción de una cancha de césped sintético.

Para la culminación del Complejo deportivo se establecerá las siguientes fases:

Primer año: 2009 Construcción de tribunas y gradas

Segundo año y tercer año: 2010 - 2011 Cerramiento del Complejo

Cuarto año: 2012. Construcción de un escenario

Quinto año: 2013. Construcción de una piscina olímpica de 8 carriles o semi olímpica de acuerdo a presupuesto y costos.

Los responsables de esta actividad serán, las autoridades del plantel, docentes, guías de cursos, comité de padres de familia, consejo estudiantil.

Para su financiamiento se contará con recursos económicos propios, recursos provenientes de instituciones financieras, autogestión y ayuda de instituciones externas de desarrollo.

Como se detalla el cronograma, su conclusión es a 5 años.

15.MAYOR APOYO A LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Objetivo: Fomentar de manera organizada las actividades deportivas.

Actividades: Uno de los complementos a la educación integral son las actividades deportivas. La institución se destaca como un plantel de enorme potencial deportivo con la práctica constante de diversos deportes. Para las competencias existe la dificultad de la implementación deportiva, de la indumentaria o vestimenta, contratación de entrenadores y la presencia del apoyo físico de los alumnos a sus equipos.

Para ello se reformará la partida económica para la contratación de entrenadores y se creará un fondo económico en base a actividades que realicen los estudiantes, más un aporte económico significativo del colegio para el pago de inscripciones, arbitrajes, e indumentarias que estará a cargo del departamento de deportes y supervisado por el vicerrectorado y el departamento de colecturía.

Es importante que a partir del año lectivo 2009 – 2010, se organizara un cronograma que permita apoyar a los estudiantes en competencias, especialmente cuando sean finales en cualquier disciplina deportiva, y que los alumnos deportistas se estimulen con la presencia de sus compañeros y no jueguen solo en familia.

Este proyecto es de entera responsabilidad de las autoridades y del departamento de deporte.

16. DESORGANIZACIÓN FAMILIAR.

Objetivo: Mejorar las relaciones familiares.

Actividades: Serán simultaneas a la falta de interés de los Padres de Familias en el Proceso Educativo. Creación de la escuela para padres con reforzamiento de charlas, videos de personas e instituciones especializadas, para orientar un mejor control de los estudiantes por parte de los padres de familia. Concientizar la influencia negativa de los medios de comunicación y el mal uso del tiempo libre por parte de los estudiantes y la proliferación de los centros de entretenimiento

Los responsables serán autoridades, guías de cursos y padres de familia.

17. INSEGURIDAD DEL SECTOR DONDE SE UBICA EL PLANTEL

Objetivo: Controlar de mejor manera el sector.

Actividades. Solicitar apoyo de entidades de seguridad externas del plantel (policía), en forma constante para resguardar el sector.

Vigilancia permanente del personal del plantel, departamento de servicios e inspectores.

Responsables serán las autoridades, padres de familia, departamento de inspección, servicios generales, guardianía.

El costo de la actividad será de acuerdo a las gestiones realizadas, su cronograma de aplicación es perenne durante el tiempo de duración del proyecto.

18. MÍNIMO APOYO DE LOS PADRES PARA LAS ACTIVIDADES DEL PLANTEL.

Objetivo: Integrar al padre de familia para mejorar su colaboración

Actividades: Serán de tipo deportivas, sociales, culturales, con la finalidad de involucrar al padre de familia y se logre un mejor acercamiento y cariño al plantel.

Los responsables de estas actividades serán las autoridades, departamento de deportes, departamento de cultura, comisión de fiestas y padres de familia.

Los costos económicos que generan las actividades serán cubiertas por autogestión y con la ayuda económica del colegio. El cronograma puede darse anualmente durante el tiempo de duración del proyecto.

19. INEFICIENTE COORDINACIÓN ENTRE LOS GUÍAS DE CURSO Y EL DOBE

Objetivo: Lograr un arduo trabajo de integración de equipos

Actividades. Reuniones periódicas, elaboración de un plan conjunto de acciones, que conlleve hasta el seguimiento de los casos. Mayor tiempo de atención de los profesionales del DOBE.

Responsables de esta actividad serán, las autoridades del Plantel, DOBE, guías de cursos, docentes.

El Costo será única y exclusivamente lo necesario para lograr la coordinación. El cronograma será de acción perenne en los años que dure el proyecto.

20. FLAQUEZAS DE LA ÉTICA DOCENTE

Objetivo. Fomentar la responsabilidad ética en los docentes y autoridades

Actividades. Cursos de capacitación, sobre relaciones humanas con temas referentes a la lealtad, a la ética profesional y a la colaboración con las actividades de la institución.

Se contratará especialistas en los temas requeridos. Los responsables de la actividad serán las autoridades y los docentes del plantel y las personas o instituciones contratadas.

El costo será compartido entre el colegio y los docentes y su cronograma será durante el primer y segundo año del proyecto.

21. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE MARKETING EDUCATIVO.

Objetivos: Permanente Información a la comunidad sobre la labor del plantel

Actividades: Muchas de las actividades que se dan en el plantel no se hacen trascendentes a la comunidad y sociedad del medio en el cual se desenvuelve, para ello se delinearé una política de marketing educativo que permita manejar las relaciones públicas de la institución a través de la elaboración de boletines de prensa, visitas a medios de comunicación en cualquier nivel, difusión permanente y detallado de cada evento que organiza el colegio en cualquier campo: tecnológico, académico, científico, cultural, deportivo y de cualquier otra índole. Además de diseñar también publicidad pagada cuando el caso lo amerite.

Este proyecto permitirá hacer presencia constante en la colectividad, mantener y evitar el crecimiento de la competencia educativa y cumplir con la rendición de cuentas.

Los responsables serán las autoridades educativas y quienes se designen para cumplir dicha labor. Los costos serán financiados por el plantel.

22. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.

Objetivo: Participar en actividades proyectadas al beneficio de la comunidad.

Actividades. Es importante resaltar la labor de que los centros educativos deben estar vinculados con la comunidad.

Para ello se diseñara un programa con dos actividades de apoyo a la comunidad en campañas de tipo cívico, educativo, pasantías, social, solidarias que enmarque la participación de los estudiantes creando una consciencia de labor social y humanitaria.

Los responsables serán las autoridades del colegio, guías de cursos, departamento de festejos, social y cultural, departamento de deportes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

Los recursos económicos que se necesiten serán financiados con fuentes propias y con fondos provenientes de actividades de autogestión.

23. PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE AUTOGESTIÓN.

Objetivo: Lograr la obtención de recursos económicos por actividades productivas o de autogestión.

Actividades: El fomento a las microempresas estudiantiles es parte de la imagen institucional, sin embargo el presupuesto económico para su funcionamiento es imposible de asumirlo el plantel, entonces se requiere del planteamiento de proyectos micro empresariales que por una parte aprovechen el tiempo libre de los estudiantes y que generen ingresos económicas que beneficien a los miembros o integrantes de una microempresa, pero que a su vez reinviertan en materiales o herramientas o implementos que queden en el plantel para el beneficio de promociones siguientes.

Los responsables de este proyecto, serán las autoridades, áreas contable y tecnológica y estudiantes del plantel.

10. Anexos

10.1. Encuesta a directivos.

Señores Gestores Educativos

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 COLABORACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí Cantón: Portoviejo Sector: Urbano.

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

- e. El número de miembros en la institución. ()
- f. Los resultados obtenidos en la institución. ()
- g. El valor y tiempo empleados en la institución. ()
- h. 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 está liderado por el:

- d. Director ()
- e. Rector ()
- f. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

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 resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

Nro.	Item	SI	NO
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la		

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

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

Si () No ()

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

- e. Un reingeniería de procesos. ()
- f. Plan estratégico. ()
- g. Plan operativo anual. ()
- h. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ()

10.2. Encuesta a docentes.

Señor Profesor:

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. No representa ni ha representado NINGÚN PROBLEMA.
2. Representa o ha representado ALGÚN PROBLEMA.
3. Representa o ha representado un CONSIDERABLE PROBLEMA.
4. Representa o ha representado un GRAN PROBLEMA.
5. Este problema no es relevante para el nivel educativo en que enseño.

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Particular de Informática "Portoviejo".

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular laico.

2. CUESTIONARIO

	Declaraciones	1	2	3	4	5
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 promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.					
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.					
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología 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 institución 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 deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.					

10.3. Encuesta a estudiantes.

ESTUDIANTE:

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

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

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Particular de Informática "Portoviejo".

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular laico.

2. CUESTIONARIO

	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.				
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa 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 las clases se caracterizan por la				

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

10.4. Encuesta a padres de familia.

Estimado Padre de Familia:

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

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

S: Siempre

A: A veces

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Particular de Informática "Portoviejo".

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular laico.

2. CUESTIONARIO

	Declaraciones	S	A	N
1	Formo parte activa en la programación anual de la institución.			
2	La institución está en constante innovación académica y administrativa.			
3	Pienso que existe un ambiente de estudio agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Puedo decir que mi hijo realiza investigaciones.			
5	Estoy de acuerdo con los cambios en metodología que se han realizado.			
6	Cuando estoy en el colegio percibo un ambiente agradable, seguro y motivante.			
7	Mi hijo-a comparte con la familia los valores que aprende en clase.			
8	En las reuniones de curso llegamos a acuerdos con facilidad para el mejoramiento académico de los alumnos.			
9	Formo parte de la solución de los problemas para ayudar a los alumnos.			
10	Admiro el liderazgo y gestión educativa de las autoridades del plantel.			
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por los directivos.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas en las reuniones de			

	curso.			
13	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociocultural con la participación de autoridades, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad.			
14	Los valores predominan en todas las actividades.			

Marque con una X la opción refleje su opinión.

Quisiera cambiar a mi hijo del colegio: SI () NO ()

En caso de contestar si, indique los motivos: _____

(Situación económica, poca comunicación, no se llega a soluciones concretas, etc).

10.5. Preguntas para entrevista a Rector.

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

10.6. Fotos de la institución.



Pabellón antiguo del Colegio.



Pabellón construido en el año 2010.

