



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

Tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL MIXTO  
ABDÓN CALDERÓN, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011"

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

ESTUDIANTE:

LUIS GUSTAVO ÁLVAREZ NÚÑEZ

DIRECTOR:

Mgs. Gloria Andrade

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 2 de febrero de 2012

Mgs.  
Gloria Andrade  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Gloria Andrade  
DIRECTORA DE TESIS

## **AUTORÍA**

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

.....

**LUIS GUSTAVO ALVAREZ NUÑEZ**

**CI. 010166901-8**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, a 2 de febrero de 2012

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la UTPL, y a cada uno de sus profesores que han sabido modelar a este estudiante ansioso de conocer para poder transformar.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi madre, formadora e inspiradora, que con su sacrificio y apoyo al niño, formó al hombre. A mi esposa, perenne en su motivación, constante en su atención.

# COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDÓN CALDERÓN

Molleturo – Cuenca – Azuay

Telefax: 2454-265

Email: [abdoncalderonmolleturo@hotmail.com](mailto:abdoncalderonmolleturo@hotmail.com)

Blog: [abdoncalderonmolleturo.blogspot.com](http://abdoncalderonmolleturo.blogspot.com)

---

## ACTA COMPROMISO

En el Recinto Abdón Calderón a los tres días del mes de diciembre/2010, comparecen, por una parte el Lcdo. Lucio León Mogollón, con CI N° 0701952723 en calidad de vicerrector del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón; y por otra parte comparece el Lcdo. Luis Gustavo Álvarez Núñez, con CI N° 0101669018, con el fin de realizar la presente acta compromiso baso los siguientes lineamientos:

1. El Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón, conoce y aprueba la petición presentada por el Lcdo. Luis Gustavo Álvarez Núñez, en el sentido de permitir realizar una investigación sobre el tema titulado: Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón, por considerarla de importancia para el conocimiento de la realidad de la institución y servir de fundamento para futuros cambios.
2. El Lcdo. Luis Gustavo Álvarez Núñez se compromete a elaborar la investigación según los lineamientos establecidos y a presentar los resultados de la misma, de manera que la investigación sirva para los fines que establece la misma.

Dado y firmado en el recinto Abdón Calderón, a 12 de diciembre/2010



Lcdo. Lucio León M.

Lcdo. Luis Gustavo Álvarez N.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Página
Portada	i
Certificación del Director	ii
Autoría	iii
Acta de cesión	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Certificado institucional	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de figuras, cuadros y tablas	xi
Resumen	xiii
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico</b>	<b>5</b>
2.1. La gestión educativa: concepto, importancia, tipos.	5
Sistemas de gestión	8
Sistema de sistemas propuesto por la dirección de educación del Azuay (DEA)	12
Clases de gestión	14
Gestión institucional – gestión individual	15
Gestión institucional	15
Gestión individual	19
Gestión tradicional y gestión moderna	20
Gestión tradicional	21
Gestión moderna	23
Gestión sistemática – gestión intuitiva	24
Gestión sistemática	25
Gestión intuitiva	25
Gestión estudiantil moderna	25

	27
2.2 Liderazgo educacional: concepto, tipos, características de cada uno.	
Clases de líder:	28
2.3. Diferencias entre directivo y líder	30
2.4. Los valores y la educación	33
Definición de valor	33
Clases de valores	34
<b>3. Metodología</b>	40
3.1. Participantes	40
3.2. Materiales e instrumentos de investigación	43
Objetivos de la investigación	43
3.3. Métodos y procedimientos	47
Pasos que se siguieron en la investigación	47
<b>4. Resultados</b>	49
4.1 Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.	49
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	49
4.1.1.1 El manual de organización.	49
4.1.1. 2. El código de ética.	49
4.1.1. 3. El plan estratégico.	50
4.1.1. 4. El plan operativo anual (POA)	51
4.1.1. 5. El proyecto educativo institucional (PEI)	52
4.1.1. 6. Reglamento interno y otras regulaciones.	53
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.	54
4.1.2.1. Misión y visión.	55
4.1.2.2. El organigrama.	57
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	58
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.	59
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	60
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	60
4.1.2.7 Dimensión administrativa - financiera y valores.	61
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	61

4.1.3. Análisis FODA	62
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	62
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	62
4.1.3.3 Matriz FODA	63
4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas	66
4.2.1. De los directivos	66
4.2.2. De los profesores	73
4.2.3. De los estudiantes	75
4.2.4. De los padres de familia	76
4.2.5. Matriz de problemas	78
<b>5. Discusión</b>	79
<b>6. Conclusiones y recomendaciones generales</b>	89
Conclusiones	89
Recomendaciones generales	89
<b>7. Propuesta de mejora</b>	91
<b>8. Bibliografía</b>	96
<b>9. Apéndices</b>	100

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

FIGURAS	Página
Nº 1: EFICIENCIA Y EFICACIA	11
Nº 2: CLASES DE VALORES	35
Nº 3: ORGANIGRAMA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN	58

CUADROS	Página
Nº 1: CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES SEGÚN ÁMBITOS Y FINES	35
Nº 2: VALORES, ÁMBITO Y FINES	36
Nº 3: ESFERAS DE VALOR Y DISVALORES	37

TABLAS	Página
Nº 1: DIRECTIVOS POR EDAD Y SEXO	40
Nº 2: PERSONAL DOCENTE POR EDAD Y SEXO	40
Nº 3: PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO, POR TÍTULO ACADÉMICO	41
Nº 4: MUESTRA DE ESTUDIANTES CONSOLIDADA	41
Nº 5: DETALLE DE LA MUESTRA DE ESTUDIANTES POR CURSOS	41
Nº 6: MUESTRA DE PADRES DE FAMILIA	43
Nº 7: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN	66
Nº 8: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	67
Nº 9: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	67
Nº 10: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	67
Nº 11: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	68
Nº 12: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	68

Nº 13: HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	68
Nº 14: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	69
Nº 15: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	69
Nº 16: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	70
Nº 17: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	70
Nº 18: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	71
Nº 19: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	71
Nº 20: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS	72
Nº 21: RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES	73
Nº 22: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	75
Nº 23: ASPECTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN REFERENCIA AL RECTOR	76
Nº 24: ASPECTOS DE LIDERAZGO REFERENTES AL RECTOR	77
Nº 25: ASPECTOS RELACIONADOS CON VALORES EN REFERENCIA AL PERSONAL EN GENERAL	77

## RESUMEN

El problema central de investigación consistió en el estudio de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón, ubicado en el Recinto Abdón Calderón, parroquia Molleturo, cantón Cuenca, Provincia del Azuay, durante el año lectivo 2010-2011.

Los instrumentos de investigación han sido variados y han estado de acuerdo al método empleado: observación, encuesta, entrevista. Además está la técnica estadística que ha permitido procesar la información y presentar los resultados. La aplicación de los instrumentos de investigación no revistió de mayor dificultad debido a la apertura de docentes, estudiantes y padres de familia, conscientes de que es necesario un cambio radical en beneficio básicamente de los estudiantes, objeto esencial del proceso educativo.

La conclusión general que se obtuvo a partir de los resultados obtenidos en el proceso investigativo se enfoca principalmente en la capacidad de gestión y liderazgo de directivos, docentes, y comunidad educativa en general, misma que resulta bastante pobre y que incide en todos los ámbitos de la gestión: institucional e individual y en la gestión de valores. Tanto la gestión educativa institucional como individual están seriamente comprometidas por la falta de sistematicidad, descoordinación y separación en el tratamiento de sus actividades, que comprometen el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad educativa. Por otra parte, el tratamiento de valores se ha concretado a iniciativas individuales y carentes de un método adecuado y seguimiento institucional. La deficiente capacidad de comunicación interpersonal y con el entorno ha provocado aislamiento. La causa para esto puede estar en los valores que se detenta, por lo que se hace necesario intervenir en su fortalecimiento y tratamiento sistemático y organizado.

En vista de que existe un documento denominado PTI que esboza objetivos, misión y visión institucionales, considero que se debería impulsarlo para su eficaz cumplimiento; pero el área que se encuentra desprotegida es la del tratamiento de valores. Por esta razón se estima que la propuesta debe dirigirse al mejoramiento de las capacidades teóricas y prácticas en gestión de valores.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación enfoca aspectos de la gestión educativa, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón, y el propósito principal es determinar la situación o calidad de los aspectos enunciados. Las diversas teorías que se ha podido analizar han sido debidamente contextualizadas en la realidad concreta del colegio investigado y han ayudado a describir la calidad de la gestión de los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia; y la clase de liderazgo que existe en el colegio investigado, todo esto al amparo de ciertos valores. En cada ámbito analizado se observan rasgos que se muestran como positivos en ciertos aspectos de la gestión, y otros que merecen especial atención por parte de quienes hacen la comunidad educativa estudiada, en el sentido de mejorarlos.

En líneas generales se observa una gestión intensa y un liderazgo fuerte, con metas claras y bien definidas en lo que se refiere a la gestión material que ha derivado en el desarrollo de la infraestructura y la adquisición de material didáctico. Esto ha generado aceptación y comodidad, pero se ha descuidado aspectos pedagógicos, didácticos, organizativos, y se ha relegado a un segundo plano el tratamiento de valores.

El Colegio Abdón Calderón ya ha sido objeto de un estudio similar a cargo de Gustavo Álvarez, Emma Bueno y Beatriz Quichimbo, estudiantes de la UTP, con motivo de la obtención del título de diplomado. En ese trabajo se enfoca a la institución desde el punto de vista de la comunicación, inspirados por el tratadista Daniel Prieto. El resultado fue una radiografía de la institución que mostraba severas carencias materiales y de comunicación, las mismas que ya se han resuelto en parte. El aspecto material ocupaba un porcentaje significativamente menor ante los problemas de relaciones humanas y comunicación que en el estudio mencionado constituían un tema de urgente solución.

El Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón debe su nombre al héroe Abdón Calderón Garaicoa que peleó en la batalla de Pichincha el 24 de mayo de 1822. La

institución fue fundada mediante acuerdo ministerial N° 003090 del 22 de junio del año 1982. Esto quiere decir que a la fecha de realización del presente informe, el colegio cuenta con 29 años de existencia. Está ubicado en una zona rural, de la zona costanera de la parroquia Molleturo, cantón Cuenca, provincia del Azuay, en un poblado llamado Abdón Calderón, ubicado en una zona de clima cálido y cercano a cantones como Naranjal, Ponce Enríquez y Balao. La mayoría de la población se dedica a la agricultura de cacao y banano. Los jóvenes que acceden a los estudios oscilan desde muy jóvenes entre la posibilidad de trabajar, casarse o bien estudiar, como una opción que rinde pocos réditos económicos. Muchos trabajan y estudian a la vez; y otros, que son pocos, cuentan con el apoyo necesario de sus padres para dedicarse por completo a los estudios.

El presente estudio lo considero de suma importancia para todos los miembros de la comunidad educativa. Primeramente para los directivos, porque se les proporciona datos objetivos sobre la marcha de la institución educativa y una guía de acción efectiva para alcanzar el mejoramiento. Es importante para los docentes porque podrán conocer con detalle la situación de la institución en donde laboran y aportar desde su campo de acción al desarrollo del plantel. Posee importancia para los estudiantes, porque al ser objeto de atención esencial de todo el proceso, se verán beneficiados con una posible mejora en la institución que estará en condiciones de proporcionarles más oportunidades de enriquecimiento personal.

Es indudable que la comunidad también gana porque la investigación le permitirá conocer el estado de la institución y conocer que también puede participar en una intervención planificada con el fin de no ser entes que miran de lejos los procesos, sino participar activamente en la transformación y el óptimo funcionamiento de la institución. Docentes, directivos, estudiantes y comunidad en general, han podido conocer que una participación mancomunada y férreamente unida, con objetivos comunes, debe ser la herramienta de trabajo por excelencia para alcanzar el progreso, sin trabas que impidan un desarrollo sostenido.

Este trabajo fue factible porque se contó primeramente con el acervo teórico, consistente en estudios diversos sobre el tema de *Gestión, liderazgo y valores* elaborados por tratadistas de organismos nacionales e internacionales, mismos que han aportado con un valioso conocimiento de partida que orientó el trabajo.

Desde el punto de vista metodológico fue factible porque los procedimientos a emplear no revistieron de mayor dificultad en su diseño y aplicación, tales como la entrevista, la encuesta y la observación, técnicas que han probado de sobra sus virtudes al momento de recopilar datos; y por otra parte el método estadístico que ha proveído de los recursos técnicos para presentar los datos y analizarlos objetivamente.

De igual manera, al ser un estudio realizado en una zona conocida y cercana para el autor del presente trabajo, no generó mayor egreso económico. El gasto ocasionado fue básicamente para la compra de papel, uso de computadora, traslado al espacio determinado para la investigación y el encuadernado de los informes.

El factor determinante para el desarrollo del trabajo fue el alto grado de motivación por conocer la realidad y realizar aportes para la solución de los problemas. Constituyó un apoyo importante la actitud positiva y la colaboración de todas las personas implicadas en esta investigación. Hubo una buena disposición a participar, lo cual demuestra desde ya, predisposición para la mejora. Todos estuvieron de acuerdo en que hay algo que cambiar y el presente trabajo era necesario para detectar las debilidades. Gracias a esto, el trabajo de investigación resultó fácil y entretenido.

El objetivo esencial que ha guiado el presente trabajo ha sido el afán de determinar la capacidad de gestión y liderazgo, integrando los valores personales e institucionales que puedan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

Por otra parte, y en calidad de objetivos específicos se investigó los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, desde diversas fuentes que a pesar de su variada procedencia mostraron unidad en sus planteamientos.

También se trató de determinar los roles de liderazgo de los directivos y personal docente, tanto en la elaboración de planes estratégicos y operativos, como en su ejecución. Se debe recordar que una institución sin planes camina sin rumbo. A la

elaboración debe seguir la ejecución precisa y con alto grado de iniciativa que puede reformar y agregar sobre la marcha aspectos interesantes. Un plan no es ciertamente una camisa de fuerza, a lo sumo una guía que debe contar con la participación de todos los actores de manera organizada.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, considerando a este último como eje transversal de la administración educativa. El diagnóstico en mención es de vital importancia para conocer el estado de la institución en los aspectos estudiados.

Se estableció la capacidad de gestión de los directivos a través de las acciones emprendidas en sus áreas de su competencia: administrativa en general, pedagógica, de control disciplinario y de gestión del talento humano. El presente objetivo se extendió hacia el área de gestión educativa de estudiantes y padres de familia, como responsables de su parcela de gestión.

Por todo lo planteado considero que el presente trabajo se debe leer y analizar como un ejemplo de la problemática que enfrentan las comunidades educativas, sometidas a problemas diversos, los cuales inciden negativamente en la calidad de la educación que brindan, provocando estragos graves en el plano organizativo y en el desarrollo de valores. Este trabajo se debe leer con el ánimo de comprender los grandes esfuerzos que deben acometer los directivos para generar progreso en los planteles educativos, en medio de problemas diversos a los cuales deben tratar de dar soluciones acertadas, porque de ellas depende en el futuro de la institución.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.

La primera pregunta a responder respecto a este tema es: ¿qué es gestión o su correspondiente verbo: gestionar? Sobre esto se pueden examinar respuestas variadas con el fin de extraer de ellas las respectivas conclusiones.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua en su versión virtual, *gestionar* es: “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Diccionario de la lengua española, s.f.). De esta definición se debe resaltar dos partes: *diligencias* y *negocio-deseo*. Según el mismo diccionario, *diligencias* es: “Poner todos los medios para conseguir un fin”. Es decir, realizar actividades, acciones concretas para el logro de un propósito. La segunda parte habla de aquello que debe ser alcanzado o sea el objetivo que puede ser de muy variada índole, dependiendo de la naturaleza de la organización o institución. Con esto, se puede deducir fácilmente que pueden existir tantas gestiones como actividades u organizaciones hay en el mundo. Una de ellas, es la educativa.

Hay que tomar en cuenta que la definición no abarca al responsable de la gestión, es decir al funcionario o persona que va a realizar las diligencias conducentes al logro de los objetivos, cuestión que la consideramos de suma importancia porque depende de esta persona el éxito o fracaso de la misma. Esta persona debe tener las cualidades, preparación y destrezas apropiadas que permitan una acertada conducción del proceso de gestión. Dependiendo de la organización o empresa de que se trate, debe ser por fuerza, el gerente, el presidente o bien el director de una escuela o el rector de un colegio. Así lo estipulaba el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación que fue derogada en el año 2011, pero que sirve para ilustrar lo dicho. El Art. 95 rezaba: “El Rector es la primera autoridad y representante oficial del establecimiento (...)”. El Art. 96 Lit. b), respecto a los deberes y atribuciones del Rector, manifestaba: “Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él”. En virtud de lo señalado, el rector era el responsable de todas las diligencias que se pudieran

realizar con el fin de alcanzar los objetivos. Para el efecto se le dotaba de ciertas facultades denominados atribuciones y deberes.

Ahora bien, ¿qué es gestión educativa? En el manual de gestión educativa institucional elaborado por la Dirección de Educación de la provincia del Azuay (DEA), se puede leer:

Gestión educativa es la capacidad y proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación e innovación permanente (DEA, 2003, p. 8).

Esta definición, al hablar de capacidad, se refiere por fuerza, a alguien que la posee en suficiente grado como para emprender con la tarea de fortalecimiento, desarrollo y construcción de una nueva comunidad educativa. Esta persona es el gestor educativo, en su función de guía, coordinador, orientador, responsable y ejecutor de las diligencias.

Otra definición tomada de una página oficial del ministerio de educación de Colombia, apunta casi al mismo planteamiento:

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales (Ministerio de Educación de Colombia, 2011).

Se trata de una definición muy completa que resalta la parte procesual, es decir por etapas que tiene que cumplir una gestión. Cuando dice que debe estar orientada hacia el fortalecimiento de proyectos educativos, resalta la parte organizativa, esencial en una institución educativa y sin la cual la acción estaría vacía de objetivos y caminando sin rumbo. Al ligar la gestión a las políticas públicas le pone un marco de referencia para la acción que considero necesario porque de lo contrario cada institución caminaría por senderos insospechados, alejando a la nación de la unidad de criterios que debe poseer. La constitución ecuatoriana consagra el principio de unidad en el artículo 1:

Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada (Constitución 2008, p. 16)

Esta importante definición de gestión educativa, termina declarando la necesidad de construir *autonomía institucional* para poder responder a las necesidades locales o contexto, cuestión que la teoría moderna ve necesaria desde todo punto de vista. Uno de ellos el paradigma cultural pluralista que estudia la incidencia del entorno en los centros educativos y la necesidad de crear sistemas escolares abiertos que faciliten el intercambio escuela- contexto socio cultural. De hecho, las escuelas están localizadas en un lugar concreto que posee una cultura concreta y del cual no se puede permanecer aislado, porque “la escuela existe dentro de una comunidad, su alumnado trae al centro experiencias familiares y comunitarias, y no es posible aislar lo que sucede en el interior del centro educativo de lo que sucede fuera del mismo” (Martín-Moreno, 2007. P.210).

Una definición de gestión educativa, sumamente interesante la aporta Daniel Prieto, al decir que se trata de “la toma de decisiones en torno al hacer, y el mismo hacer, en el espacio de las instituciones” (Prieto, 2004, p. 87). Al decir *toma de decisiones*, sin especificar a quien o quienes las toman, abarca a todos los componentes de la misma: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. A todos estos les incumbe el deber de tomar decisiones de diversa índole según el puesto que ocupen dentro de la organización educativa.

El gestor educativo tiene el deber de tomar decisiones en torno a los objetivos institucionales, en perfecta coordinación con los demás miembros de la institución. El gestor educativo, según la definición de Prieto, es un ser en permanente acción. La cuestión para este autor estriba esencialmente en la toma de decisiones sobre la calidad de la comunicación que se va a articular entre los componentes y que debería incrementar lo que él llama: *sentido en la educación*, que en resumen sería: el buen trato, el diálogo, el aseo, pulcritud institucional y excelente trabajo académico. En Ecuador el equivalente a dar *sentido a la educación* es lo que se ha dado en llamar: calidad y calidez.

El tema de la calidad y calidez debe ser perfectamente definido para poder entender de qué tratan tan sugerentes términos. En el Manifiesto sobre educación de calidad con calidez producido en el *encuentro nacional sobre educación de calidad con calidez*, realizado en Bolivia en el año 2008, se constata que educación de calidad

con calidez permitiría pasar de un estado de situación desfavorable a uno más favorable; habla de la necesidad de que el educador permanezca en constante actualización para que brinde garantía de eficiencia; habla de una educación incluyente y con equidad; y habla finalmente del trato afectivo que se debe brindar al estudiante, respetando sus necesidades y ritmos de aprendizaje. En fin, abarca aspectos institucionales, de infraestructura, docentes, afectivos que todos debemos conocer y aplicar.

En conclusión, una aceptable definición de gestión educativa debería expresarse en los siguientes términos: gestión educativa es la acción planificada y ejecutada por los responsables de la organización dentro del ámbito de su competencia, para dar cumplimiento a objetivos que miran al mejoramiento institucional. El mejoramiento en cuestión, consiste en un incremento de la calidad y calidez que abarca todos los ámbitos institucionales.

## **SISTEMAS DE GESTIÓN**

La gestión educativa se debe realizar de manera sistemática, no apelando a un simple hacer que puede resultar desarticulado, desordenado y falto de efectividad. Para ejecutar la dirección o gestión dentro de una institución se debe emplear sistemas de gestión, de aplicación en toda organización o institución que apunta al cambio y control de sus procesos.

Un sistema de gestión es un “conjunto de etapas unidas en un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”. (Mejora tu gestión, s.f). De acuerdo a esta definición un sistema de gestión consistiría en ciertas etapas que se deben desarrollar ordenadamente, empezando desde la que genera la ideas, hasta la que propende al control o evaluación del sistema y los logros alcanzados. Estas etapas son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

Son etapas estrechamente interrelacionadas y que consisten en lo siguiente:

La etapa de ideación crea la idea, la refina, establece objetivos de hacia dónde se quiere llegar y cómo. La etapa de planeación define las estrategias a seguir para

alcanzar los objetivos y los recursos a emplear. La etapa de implementación, es la de ejecución o acción de los planes; y la etapa de control permite comprobar si se está alcanzando los objetivos planteados, o si se los ha alcanzado del todo (ibíd.). Son etapas que guardan una secuencia lógica en su planteamiento que deben permitir a cualquier directivo o grupo de trabajo plantear un objetivo y realizar el seguimiento correspondiente.

Idalberto Chiavenato manifiesta que las organizaciones son sistemas abiertos en los que predominan relaciones dinámicas con el entorno, ciertas políticas, competencias, prácticas coherentes entre sí y objetivos organizacionales que se deben alcanzar de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2007, pág. 11 y sig.). De esta definición se debe resaltar los siguientes aspectos: prácticas coherentes, objetivos organizacionales, empresa, eficiencia y eficacia. Cada uno de estos merece especial atención.

Las *prácticas coherentes* deben ser entendidas como aquellas actividades que realizan los miembros de una organización, que llevan al cumplimiento de los objetivos de la misma. Pero no solo objetivos intrínsecos, propios de la organización o empresa, sino relacionados con el exterior. Esto es justamente lo que caracteriza a las organizaciones como sistemas abiertos. Básicamente, estas prácticas deben considerar estrategias de comunicación que construyan puentes que permitan a las empresas vincularse con su entorno (Lozano, 2006). En este sentido, la gestión no solo debe ser interna, sino externa, mirando a la comunidad de la cual se forma parte, tratando de aportar al desarrollo de la misma. Generalmente se piensa cuanto se puede beneficiar una institución educativa de la comunidad, pero no se piensa en cuanto se puede aportar a la misma en todos los sentidos: educación para padres, alfabetización, asesoramiento comunitario dentro del ámbito de la especialidad de cada docente, aprovechamiento de infraestructura, bibliotecas, etc.

La dirección de la ejecución de esas prácticas está a cargo de una persona que tiene el deber, responsabilidad, o destreza de “ejecutar, la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia” (ibíd.). Esta persona, según se había visto, es el directivo al cual la ley de educación le ha dado la potestad de dirigir, coordinar y conducir una institución educativa.

A propósito de la función de coordinación que realiza el directivo, lo hace ser la figura central dentro de una organización o empresa. Carlos Lozano lo compara con un director de orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, pero nunca toca uno (ibíd.). En efecto, el director de orquesta mueve sus piezas, forja un estilo característico, pero a todos se les debe la calidad del producto final. Al uno como coordinador y a los otros como ejecutores, con diversos grados de responsabilidad dentro del proceso.

¿Qué se debe entender por objetivos organizacionales? Dentro de la línea de pensamiento que exponemos, consistirán, en la satisfacción de las necesidades del entorno social; y el logro de los objetivos dependerá de factores como la claridad de los mismos, sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos (Ibíd.). En congruencia con lo expresado, una institución educativa se debe a la comunidad a la cual pertenece y a la cual le brinda un servicio. La misión de una institución educativa es enseñar bien, con calidez y calidad, y lo que espera la comunidad es que esto se produzca al cien por ciento. Los objetivos de la institución educativa miran a la organización en sí misma, pero para proyectarse hacia el exterior, porque depende de él. En un colegio, esto operaría de la siguiente manera: Los objetivos institucionales propenden a la mejora de sus servicios educativos porque es su misión o razón de ser dentro de la sociedad; al operarse esta mejora la sociedad puede contar con una institución eficiente a la cual confiar a sus hijos.

Generalmente en un colegio o escuela los objetivos, metas, misión, visión deben estar expresados en un plan estratégico o en un PEI, plan educativo institucional, de suma importancia al momento de aclarar todos estos aspectos que guiarán los pasos de la institución. Estos instrumentos curriculares forman parte de una gestión educativa de calidad de los directivos.

El término **empresa** sugiere siempre dinero, asociación de personas, ganancias. En efecto, se la puede definir como “una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las

necesidades o deseos existentes en la sociedad” (Apuntes gestión s.f.). Acorde a esta definición, una empresa educativa, se interrelaciona con su entorno y trata de materializar una idea u objetivos de forma planificada, con el fin de satisfacer las demandas de los clientes o comunidad a través de una actividad que si bien no es económica, sino educativa, sí redunda en el mejoramiento o empobrecimiento del aspecto socio - económico de una nación.

La **eficiencia** de una empresa está en estrecha relación con la **eficacia**. Según Chiavenato, la eficiencia se refiere al cómo se hacen las cosas o de qué manera se realizan, en tanto que eficacia hace referencia al para qué se hacen las cosas, qué resultados producen o qué objetivos se alcanzan (Chiavenato. 2007, p. 33). El siguiente cuadro tomado del texto en mención ilustra perfectamente lo manifestado:

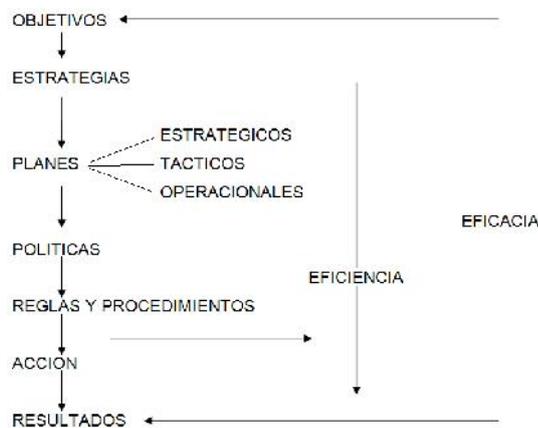


Figura 1: EFICIENCIA Y EFICACIA

De donde se puede observar que la eficacia apunta a todo el proceso y responde por la organización en su conjunto. La eficiencia apunta a la labor de cada miembro de la organización, administradores, docentes, padres de familia y estudiantes, es decir a cómo lo hacen dentro de su ámbito de gestión.

Cada docente trata de formar cierta calidad de personas y es eficiente en mayor o menor medida. La eficacia de la institución en su condición de formadora de personas consideraría la calidad de estudiantes que ha formado. Este aspecto solo se puede medir tras el paso de los años con la observación del real desempeño en sociedad de las personas que ha formado la institución educativa. En suma la calidad de la sociedad del futuro depende de la calidad de la formación que reciben hoy los estudiantes. Mientras mejor sea la sociedad, más eficaz habrá sido la educación y eficientes sus ejecutores.

## **SISTEMA DE SISTEMAS PROPUESTO POR LA DIRECCION DE EDUCACION DEL AZUAY (DEA)**

El tipo de sistema que propone la Dirección de Educación del Azuay es más bien un sistema de sistemas porque cada aspecto constituye un sistema estructurado por varios procesos. El sistema en cuestión, consta de las siguientes partes:

1. Dirección estratégica
2. Mejoramiento continuo
3. Evaluación de desempeño
4. Operaciones. (DEA, 2003, p. 10)

Dentro de esta propuesta, aparece más elaborada la fase denominada como *dirección estratégica*, consistente en varios pasos como: liderazgo basado en principios, trabajo en equipo, equipo de gestión y planificación estratégica. A su vez, la que se denomina *trabajo en equipo* es más elaborada, y presenta aspectos de suma importancia como el referente al planteamiento de la misión, el que trata sobre la comunicación y la participación proactiva de los gestores educativos. Según se ve, la propuesta resulta sumamente exigente porque son temas que requieren de una buena dosis de capacitación, y no solo esto, sino iniciar la educación del docente en la universidad con una sólida formación para ser líder, para trabajar en equipo, para tener participación proactiva, etc. Quizá la falta de colaboración de profesores forjados en un sistema que lo han acostumbrado a cosas diferentes, sea el escollo a vencer antes de dar paso a proyectos de la talla del que propone la Dirección de Educación del Azuay.

El concepto *principio* se usa en ética, para indicar el conjunto de “valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos” (Acción democrática., s.f.). Se podría considerar principios como por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Un liderazgo basado en principios implica hacer uso, entonces, de valores, creencias, normas de comportamiento que son el soporte de una organización.

Stephen Covey, en su obra *Liderazgo centrado en principios*, manifiesta lo siguiente:

“El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (relación conmigo mismo); 2) interpersonal (relaciones e interacciones con los demás); 3) gerencial (responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y 4) organizacional (necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello) (Covey.1993.p. 27).

Según se puede observar, el liderazgo abarca esferas múltiples desde la personal hasta la organizacional o grupal. El punto de partida es el YO, instancia sin la cual no se podría trascender si la relación no es armónica o estable. El autor explica que “cada uno de estos niveles es “necesario pero no suficiente, lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos” (ibíd.). Los principios que propone Covey los llama *naturales*, que en resumen serían los siguientes: “principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza” (ibíd. p.13). Según el autor todo se ve sometido a estas leyes o principios que deben actuar indicándonos el camino correcto.

Dentro de la propuesta de la DEA encontramos la expresión *proactivo* que considera un cambio total y revolucionario de actitud en el ser humano. Ser proactivo consiste, en términos del mismo Covey, desde su obra *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*, que “somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.” (Covey, 2003, p. 43). Lo cual quiere decir que tenemos el poder de transformar la realidad y no dejarnos aplastar por ella. El centro debe ser el YO que transforma, que domina y no se deja dominar por el entorno. Este aspecto requiere de un verdadero y profundo cambio de actitud del docente. Es un cambio de estilo de pensar y de vida que un taller o un curso no van a resolver, sino su decidida acción en torno a aceptar una nueva forma de vida, de pensar y sentir no solo el hecho educativo, sino toda su existencia.

El sistema de mejoramiento continuo está orientado a mejorar los procesos a través de capacitación al personal (DEA, 2003, p. 32) con el fin de que su desempeño sea altamente eficiente y eficaz en el logro de los objetivos institucionales. Pero creo, fervientemente, que el mejoramiento continuo debe venir no solo de entes

gubernamentales, sino de la propia persona del educador que debe buscar capacitación de diversas fuentes, incluso la auto capacitación a través de la lectura dedicada de textos. Si falla el aspecto personal, toda forma de acceso del exterior va a fallar porque no existe la motivación esencial para un proceso de mejora. Debe existir la voluntad interior primero de transformarse para poder transformar.

El sistema de Evaluación de desempeño posee carácter transversal porque cruza por todas las fases con el afán de tratar de determinar la calidad de los procesos y los resultados. (Ibíd., p. 34). Lamentablemente los docentes toman este proceso como un atentado a su intimidad y una agresión de parte del estado que debe ser superada. Si el proceso es bien llevado y los datos acertadamente interpretados, la educación debe ganar por fuerza.

Finalmente, el sistema de operaciones consiste en un conjunto de estrategias y operaciones que persiguen hacer realidad los objetivos planteados. (Ibíd., p. 36). Esto garantiza que lo planificado se cumpla, a través de la implementación de estrategias, uso de recursos y administración del tiempo.

En suma, sea cual sea el sistema de referencia es necesario contar con uno para poder alcanzar altas cotas de calidad y logro de los objetivos institucionales. Los dos sistemas expuestos no se oponen sino que se complementan entre sí. Es una realidad incuestionable que en todo proceso, se debe partir de una idea que es el germen del proceso, que para poder alcanzar esa idea se debe planificar, y que en la implementación del plan se debe recurrir a un liderazgo basado en principios, al trabajo en equipo y a la planificación estratégica. En el transcurso de este proceso se debe planificar jornadas de capacitación al personal con el fin de mejorar y se debe evaluar en todo momento para constatar el logro de los objetivos. Este proceso tiene una lógica de la cual no podemos apartarnos.

## **CLASES DE GESTION**

Dentro del ámbito educativo se puede distinguir muchas clases de gestión: la que hacen los directivos, los docentes, los padres de familia y los estudiantes. Prieto así lo manifiesta al decir que “hay una gestión cotidiana en el plano directivo, pero también en el aula” (Prieto, 2004, p. 87), es decir de docentes y estudiantes. Esto posee especial importancia, porque se piensa que el único llamado a gestionar es el

directivo. El amplio espectro que le estamos dando al concepto, hace que dentro del ámbito de su competencia, cada uno pueda gestionar para dotar, por ejemplo, de infraestructura al plantel, que le correspondería al rector; gestión pedagógica que le corresponde al vicerrector; o bien dar una excelente clase, que le correspondería al docente; variado apoyo que le corresponde al padre de familia; orden de los materiales de estudio, ejecución de trabajos, que le corresponde al estudiante.

En vista de los hallazgos que se han realizado a lo largo de este estudio, encuentro que se podría clasificar muy bien la gestión educativa en las siguientes clases:

- a. Gestión institucional – gestión individual (maestros-alumnos-PPFF)
- b. Gestión tradicional – gestión moderna
- c. Gestión sistemática – gestión intuitiva.

## **GESTION INSTITUCIONAL – GESTION INDIVIDUAL**

### **GESTION INSTITUCIONAL**

Se denomina gestión institucional a aquella que le compete a los directivos, que actúan en representación de la institución en cuanto organismo que posee cierta misión, que posee ciertas características, que ofrece determinado servicio. La misión institucional de educar se puede desglosar en diversos aspectos con diferentes funcionarios responsables de cada uno. Quienes están al frente de las instituciones educativas deben responder por sus logros o fracasos, es decir por la calidad de su gestión educativa. Dentro de este delicado aspecto, los directivos deben tomar decisiones claves o ejecutar acciones en diversos campos o áreas. Se puede reconocer las siguientes:

1. La Gestión Directiva
2. La gestión pedagógica y académica

La ley de educación concede a los rectores y directores la atribución de ser los responsables de todos los procesos que se desarrollan dentro de una institución educativa, según se trate de un colegio o una escuela. En este sentido, deben estar pendientes de los resultados que se producen dentro de las dos áreas mencionadas arriba. En ellas, su intervención es directa y decisiva.

La primera de la lista, la gestión directiva le compete a la primera autoridad de un plantel educativo, porque es él, según la ley, el que posee la responsabilidad de la

toma de decisiones que tienen un impacto institucional. Estas decisiones implican aspectos como: la planificación, la programación, la implementación, el control y la evaluación de la acción (Ministerio de Educación de Colombia, 2011). La primera de ellas, la planificación, constituye parte fundamental dentro de la gestión de un directivo. Como ejemplo podemos mencionar la construcción del PEI o plan educativo institucional, en el que deben participar todos los componentes de la comunidad educativa, como expresión de la democracia y unidad de todos sus componentes y como un medio para superar el aislamiento de los educadores (Prieto, 2004. P. 82). Generalmente, lo que se aprecia en nuestras instituciones educativas es un trabajo aislado y falta de coordinación, dependiente de las decisiones de la máxima autoridad. En palabras de Antonia Pascual, el PEI debe ayudar a superar viejas estructuras organizativas de las instituciones educativas fundadas en el verticalismo y separatidad (Pascual, 2004. P. 27).

Este último término encierra muchas posibilidades de análisis. Para Pascual significa separación de las instituciones en el espacio y en el tiempo sociales (Ibíd), en el sentido de que se encierran en sí mismas aferradas a sus normas y reglamentos, provocando su aislamiento del entorno, evitando contacto directo y vivencial con las realidades ambientales. Para Erich Fromm este término crece en implicaciones cuando afirma lo siguiente:

La vivencia de la separatidad provoca angustia; es, por cierto, la fuente de toda angustia. Estar separado significa estar aislado, sin posibilidad alguna para utilizar mis poderes humanos. De ahí que estar separado signifique estar desvalido, ser incapaz de aferrar el mundo -las cosas y las personas- activamente; significa que el mundo puede invadirme sin que yo pueda reaccionar. Así, pues, la separatidad es la fuente de una intensa angustia. (Fromm, s.f. p.10).

Por lo tanto la principal debilidad de una institución educativa está constituida justamente por la falta de conocimiento de y aislamiento del contexto o sociedad, de las cosas, de las personas y problemas que la constituyen. En términos de Fromm, podríamos decir que si no hay reunión en el amor con la sociedad, una institución educativa seguirá siendo débil. El amor que los una debe manifestarse de muchas maneras: un trabajo coordinado que tienda a satisfacer sus necesidades mediante la educación, el conocimiento de sus problemas, el aporte y enriquecimiento a su

cultura. De no ser así vivirá siempre en medio de un angustiante e impredecible aislamiento.

Internamente, el directivo se mueve en medio de organismos como el Consejo Directivo y otros con los que debe coordinar, en caso contrario estaríamos hablando de dictaduras institucionales que pueden tener más bien, efectos nefastos. Por esta causa al directivo se le debe otorgar una misión institucional bien definida que lleve al éxito a la institución. Esta misión es la siguiente:

Una misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto. (...) La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. (Ministerio de educación de Colombia, 2011)

Estas características aportan un enfoque de gestión directiva no personalista, sino de equipo. Dentro del enfoque de sistemas de gestión que pregona, les compete a los proyectos de mejora y al trabajo en equipo un papel protagónico.

Dentro de la gestión directiva, la que compete al rector, se encuentra ubicada la gestión administrativa y financiera relacionada con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.” (Ibíd.) No obstante, esta parte no le corresponde exclusivamente al rector, pues actúa en coordinación y solidariamente con otros funcionarios como el colector y el Consejo Directivo. Una buena administración financiera encierra muchas gratificaciones al momento de tomar decisiones.

Por otra parte, le corresponde al Rector, dentro de la variada gama de responsabilidades, la gestión hacia la comunidad que, en términos de Prieto la llamaríamos contexto, “en donde están los medios de comunicación, el barrio, los itinerarios que recorreremos para nuestro trabajo, los espacios de nuestro trabajo, el pueblo, la ciudad de la cual formamos parte” (Prieto 2004. p. 133). Reconociendo que esta es un área sumamente descuidada, porque se piensa que la comunidad y los padres de familia no tienen nada que aportar o decir dentro de la institución.

Dentro de un marco normativo de competencias, se debería definir cuáles correspondería a cada parte y cuál sería el alcance de la participación de la comunidad y los padres de familia, para evitar roces innecesarios y malos entendidos.

Se debe considerar una meta importante el romper la descontextualización o aislamiento del medio, porque la cultura está justamente afuera de la escuela o colegio y urge aprender de ella, respirar esa cultura porque allí es donde los estudiantes van a ir a parar para formar parte de ella. Prieto considera que la institución se debe conectar con su historia, su realidad cotidiana, su problemática con el fin de aportar para su progreso, y ese contacto se debe producir no solo con una política de puertas abiertas, sino desde las disciplinas de estudio que deben mirar hacia el exterior para tratar de comprenderlo. La comunidad espera siempre que la escuela o colegio resuelvan a la larga sus problemas.

La gestión pedagógica y académica implica la responsabilidad de las decisiones que tienen un impacto en la formación y educación. “Considerada como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal” (Ministerio de educación de Colombia, 2011). Esta gestión le compete al vicerrector quien está llamado a coordinar con las diversas áreas de estudio y ejercer control en todas las fases de orden académico. El Proceso de toma de decisiones del vicerrector consiste en “planificación de la enseñanza, programación e implementación de enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizajes” (ibíd.). Tarea especializada que debe contar con personal altamente capacitado y con entrega total a su tarea.

Los tipos de decisiones analizados son de responsabilidad exclusiva de los principales directivos quienes ya sea individualmente o al frente de equipos de trabajo abarcan todas las áreas posibles dentro de una institución educativa, cuyas decisiones implican un impacto decisivo en la institución. Se aprecia que el nombramiento de autoridad no le da a un directivo la capacidad para dirigir, sino el estudio y preparación que deben venir de muy diversas fuentes: el primer paso es tomar consciencia de nuestras debilidades y buscar mejoramiento; luego está la

capacitación que debe venir del estado, responsable de dotar de líderes capaces a las instituciones.

### **GESTION INDIVIDUAL**

Como ya se ha dicho, el directivo no lo es todo y cada miembro de la institución posee parte de responsabilidad y una porción de decisión sobre su área de trabajo. Es el caso de los docentes, dentro del área pedagógica y académica, el delicado campo de las relaciones humanas y la relación con PPF y comunidad. Como se ve, la gestión que le compete al docente no debe ser soslayada. En efecto, dentro del área pedagógica y académica la gama de decisiones que le compete al docente se orienta por las labores de planificación diaria, la puntualidad, la impartición de clases con responsabilidad, el mantenimiento de registros y demás documentación propia de una labor altamente organizada. A este respecto, Martín-Moreno opina lo siguiente:

“Un profesor se considera que es un buen organizador escolar cuando dispone de un plan de acción y ha preparado los materiales precisos, lo que le permite concentrarse en las actividades de enseñanza aprendizaje; cuando está en disposición de asumir actividades y responsabilidades más allá de su específico trabajo con el alumnado, dirigidas al centro educativo en su conjunto; cuando controla la conducta de sus alumnos” (Martín-Moreno. 2007. P. 52)

Todas estas son actividades que deben propender a una labor altamente eficiente y plena de entrega a sus alumnos y a la institución. Según Prieto, “una gestión educativa más rica compromete de manera más intensa al educador y a los estudiantes (...) a menor gestión, menor esfuerzo de comunicación” (Prieto. 2004. p. 88), con lo cual el docente debe hacer un esfuerzo responsable por mantener una gestión rica en posibilidades, de manera que genere procesos altamente positivos. Su labor también guarda estrecha relación con la misión de la institución. Se diría que su labor debe ser eficiente para que la institución alcance la eficacia que la comunidad espera de ella.

Los estudiantes y padres de familia tienen parte fundamental dentro de los procesos de una institución. La gestión que les cumple realizar a los estudiantes se orienta hacia el mantenimiento de su material, la preparación de sus trabajos, lecciones o

exámenes. Se ve, según esto, a jóvenes que ejecutan una excelente gestión educativa; otros, en cambio, que demuestran descuido y falta de pulcritud al momento de ejecutar sus labores. Quizá lo usual sea lo último. Posiblemente esta falencia se oriente por una severa falta de control y orientación de los padres, por lo que la gestión en familia a cargo de los padres debe ser urgentemente mejorada.

A los estudiantes se les ha entregado una herramienta de gestión denominada consejos de curso y consejo estudiantil, que son verdaderas oportunidades para aprender y desarrollar destrezas de gestión. Estos organismos se deben aprovechar para desarrollar una labor de apoyo, y aprender, de paso, los secretos de la vida de las organizaciones. Pero en la mayoría de los casos estos afanes se desvanecen por la falta de apoyo de ciertas autoridades que tienden a verlos como una amenaza. En algunos casos resultan serlo por la interferencia de partidos políticos que los llevan por caminos peligrosos de vandalismo y rebeldía sin un norte definido.

A los padres de familia les cumple realizar una gestión de apoyo a la institución, de orientación y de atención oportuna a los problemas ya sea disciplinarios o de aprovechamiento de sus hijos. Su intervención directa dentro de la vida institucional la puede realizar en el marco de organizaciones de padres que en ciertos casos aportan decididamente, pero en otras constituyen un obstáculo por el alto grado de ausentismo y apatía que demuestran. Pero, a veces esta situación no es gratuita sino que procede de las mismas actitudes de directivos y profesores. Por eso, para evitar este tipo de reacciones adversas, los padres de familia deben percibir “que el profesorado da importancia a sus puntos de vista, al tiempo que se les proporciona el asesoramiento necesario” (Martin-Moreno. 2007. p. 216), es decir que se les toma en cuenta y se los orienta para que superen sus dificultades en procura de entregarse con efectividad al apoyo de la institución.

### **GESTION TRADICIONAL Y GESTION MODERNA**

La dicotomía planteada posee especial importancia. Quizá el éxito o fracaso de un gestor educativo dependa del polo en que se sitúa. Realmente, las dos posibilidades planteadas se han dado en el tiempo y conviven todavía en nuestros días.

## **GESTION TRADICIONAL**

La escuela tradicional sienta sus raíces en la teoría de Frederick Winslow Taylor respecto a la organización de las empresas. Al respecto se afirma que “las sucesivas aportaciones de la teoría de la organización han venido incidiendo en la organización y dirección de los centros educativos desde el origen de la gerencia científica propuesta por Taylor” (Martín-Moreno. 2007. p. 2). La escuela con visión empresarial, influenciada por Taylor, presenta ciertas características como: uniformidad del programa de estudios para el alumnado de un mismo nivel educativo, una metodología dirigida a la enseñanza colectiva, el agrupamiento rígido del alumnado, aislamiento del profesorado, escasez de recursos materiales para el aprendizaje, uniformidad del diseño espacial, uniformidad de la temporalización, controles evaluativos discontinuos, disciplina formal, dirección unipersonal, insuficientes relaciones con su entorno (Martín-Moreno. 2007. p. 6). Características todas que merecen un examen especial.

Se reconoce fácilmente algunas de estas características en la escuela ecuatoriana de hoy, veamos: el hecho de que se produzcan reformas educativas en amplios espacios de tiempo hace que los programas se mantengan uniformes e inalterables sin tomar en cuenta el avance de la ciencia. La metodología dirigida a la enseñanza colectiva, opera de modo uniforme en todo el alumnado, sin tomar en cuenta los ritmos de aprendizaje de cada estudiante. Todavía existe un agrupamiento rígido del alumnado, tomando en cuenta factores como la edad mental y cronológica, y propiciando la exclusión de aquellos que no cumplen con los requisitos. Se somete al alumno a un proceso secuencial en cadena a la manera de las empresas inspiradas por Taylor (Martín-Moreno. 2007. p. 8). La escasez de recursos materiales en el aula sigue vigente, dando preferencia a la exposición magistral del docente, y al uso del módulo o del texto escolar como recurso privilegiado. A todo esto se suma el diseño de los locales escolares en donde persiste el diseño rectangular de las aulas y la distribución frontal de los pupitres. Y finalmente, para la evaluación se sigue otorgando todo el peso a los exámenes de trimestre, descuidando el control evaluativo continuo o procesual e individual que amerita una visión más real del rendimiento de un estudiante.

A todo esto se suma el enfoque disciplinario de corte inflexible e impositivo centrado en el cumplimiento de normas bajo la atenta mirada del profesor con función de

castigar. Pero no solo los estudiantes se someten a este proceso, sino también los docentes que deben actuar bajo la mirada del *jefe*, quien se coloca a la cabeza de la estructura organizativa. Dentro de este marco, las relaciones con el entorno son mínimas ya sea porque a los padres de familia o miembros de la comunidad se les considera extraños dentro del sistema imperante, o bien porque no se les otorga calidad académica para aportar ideas o ayudar en la tarea de formación de los jóvenes (Martín-Moreno. 2007. p. 11), opinión por demás generalizada entre la docencia.

Frente a esto, Quintina Martín – Moreno propone en su texto *Organización y dirección de centros educativos innovadores*, la creación del centro educativo versátil al que le caracteriza, en breves rasgos, diseños curriculares y una metodología diferenciada, evaluación continua, toma de decisiones colegiadas, incremento de las relaciones con el entorno, respeto al ritmo de aprendizaje de los estudiantes, toma de decisiones en equipo. Es decir, todo lo contrario a lo que habíamos señalado más arriba. La cuestión es hacia cuál de estos dos planteamientos se orienta el gerente educativo: a ser un gerente tradicional o bien uno que trata de adelantarse a su tiempo y decide ser innovador y se aproxima a planteamientos como el de Martín-Moreno.

Enfocando al gestor educativo, según lo que habíamos visto, se caracteriza por ser un funcionario sumido entre “formatos o requisiciones de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos materiales, relegando a un segundo término el objetivo central del acto educativo, el aprendizaje” (González, 2005). José Luis González Palma expresa que, acorde a la concepción de un gestor tradicional:

El prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades, que sumen a sus subordinados en una administración vertical y en unas prácticas burocráticas que desde hace algunas décadas han demostrado nutrir más que aminorar, los efectos de las desigualdades sociales y educativas (ibíd.).

Cuestión por demás rutinaria entre nuestros directivos que no encuentran otra salida o alternativa a la férrea disciplina, las prohibiciones, el trato vertical y poco amistoso que aísla antes que hermana.

Un gestor tradicional se ve afectado por tres clases de determinismos: Un determinismo genético que tiende a culpar de los males a los abuelos o padres. Una forma interesante de este tipo de determinismo es el que tiende a culpar a la escuela de todos los males que suceden en el colegio o bien a los hogares; otro es el determinismo psíquico que culpa a padres o profesores por la manera como fueron tratados; y finalmente el determinismo ambiental que culpa al contexto o sociedad de todo lo que acontece (DEA, p. 17). Según esto, un gestor tradicional, es de los que esperan que las cosas se produzcan o se den. Es de aquellos que no salen a buscar resultados, no saben exigir y se conforman con lo que tienen. En términos de Covey, se trataría de personas no proactivas, sino reactivas, sometidas a los dictados del entorno y la asistencia estatal.

José Luis González Palma manifiesta que la educación se debe adecuar a los nuevos tiempos, e interroga sobre “el tipo de aprendizaje que necesitan los alumnos, las condiciones para llevarlo a cabo y el tipo de gestión necesaria para hacerlo posible” (González,2005). En el fondo nos dice que el gestor tradicional ya no es suficiente para poder lograr el cambio necesario acorde a nuestros tiempos, por lo cual se debe tratar de formar gestores modernos, con nuevas ideas y formas de acercamiento a la realidad y las personas.

### **GESTION MODERNA**

En oposición a esta concepción, se debe imponer un nuevo modelo o paradigma, en el que el gestor demuestre acción y ofrezca resultados positivos en todos los ámbitos que ya hemos analizado. A un modelo de escuela versátil, tal como lo expone Martín-Moreno, le corresponde un gestor versátil que debe ayudar para que se implanten todas las políticas, metodología y visión global de una escuela acorde a nuestros tiempos. El gestor moderno, dentro del ámbito pedagógico debe “ofrecer a nuestros estudiantes, situaciones de aprendizaje ricas en oportunidades para la construcción del conocimiento como mejor vía para el desarrollo de habilidades y competencias” (González, 2005), y debe, como condición indispensable, predicar con el ejemplo, en el sentido de que “la persona que no ha aprendido a reflexionar reflexionando, a escribir escribiendo o a evaluar evaluando, difícilmente puede enseñar a reflexionar, escribir o evaluar” (ibíd.). Cuestión por demás probada y que a los maestros les corresponde poner en práctica.

De acuerdo al modelo que hemos venido trazando, el gestor moderno debe “trabajar en equipo, de manera que sus integrantes fijen (...) objetivos y metas comunes, demuestren disposición al trabajo colaborativo, compartan la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practiquen y vivan los valores como el respeto mutuo y la solidaridad; establezcan altas expectativas para sus alumnos y se inserten en procesos permanentes de capacitación” (ibíd.). Justamente el trabajo en equipo es el tema que más duele y oposición causa. Lamentablemente las generaciones de profesores antiguas, no aprendieron semejante procedimiento que conlleva una actitud de compartir y coordinar democráticamente. A estas generaciones se les ha asignado hoy la tarea de transformar, con lo cual nos encontramos en graves problemas, porque la tarea inicial es la de transformar al docente. La alternativa que se ve venir es que se van a seguir repitiendo los mismos males de nuestra educación, protagonizada por aquellos que reproducen fielmente lo que vivieron en su niñez o juventud. La rotura de este círculo vicioso es la tarea esencial que debe ser adoptada con la puesta en práctica de una excelente formación en las aulas universitarias, mucha capacitación y la promoción de una toma de conciencia del docente del tipo de gestión escolar que debe desarrollar.

Para que en el aula se respire un ambiente diferente, el gestor educativo: directivo y profesor, deben mejorar el clima escolar, de manera que se imponga el respeto y la confianza, y como dice Prieto, que se imponga la comunicación como medio para lograr procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos, acordes a nuestros tiempos de ilimitado progreso tecnológico.

### **GESTIÓN SISTEMÁTICA – GESTIÓN INTUITIVA**

Dentro del estilo de toma de decisiones se puede plantear esta diferenciación que la encuentro valiosa, porque al directivo le compete la toma diaria de decisiones, muchas que se pueden considerar acertadas o erradas, generar complacencia o rechazo. Los directivos o gerentes hacen uso extenso de la información, pero la utilizan de manera diferente (Huber. 2001. p. 45). La manera como usan los directivos o gerentes la información permite establecer esta diferenciación entre una gestión sistemática y una gestión intuitiva.

## **GESTIÓN SISTEMÁTICA**

El gestor sistemático es aquel que toma sus decisiones haciendo un uso sistemático de la información, misma que la recopila para poder tomar decisiones ajustadas a las necesidades de la organización. Prima en este caso el análisis causa-efecto de la situación, el empleo de sistemas de decisión, etc. (Huber. 2001. p. 45). Se podría decir que es un directivo que toma sus decisiones con objetividad y apoyado en datos concretos que le permiten una toma de decisiones sin riesgos.

## **GESTIÓN INTUITIVA**

El uso que hace de la información este tipo de gestor es más bien intuitivo relacionando la situación actual de decisión con otra que observaron o experimentaron en el pasado y de la cual disponen de un diagnóstico o una solución (Huber. 2001. p. 46). Es decir, depende de su madurez en el cargo y la experiencia que haya podido acumular. Lamentablemente no toda situación se puede aplicar a otra por similar que parezca, lo cual resta efectividad a sus decisiones.

En todo caso, la situación permite enfrentar dos estilos de actuación dentro de la gerencia o dirección de un centro educativo; unos, afinando procedimientos para tomar decisiones acertadas, y los otros apelando a su experiencia y vivencias que les puede llevar también a la toma de decisiones acertadas.

## **GESTION ESTUDIANTIL MODERNA**

La gestión educativa de un estudiante debe ser impulsada de manera que logre ser un apoyo efectivo en la gestión de un directivo moderno. Los objetivos y proyectos deben ser comunes y socializados entre todos los actores de la comunidad educativa. Los consejos o gobiernos estudiantiles, deben ser algo más que simples ejercicios de aprendizaje sobre cómo es la democracia y ver de lejos al ámbito real de gestión entendido como acción, según habíamos visto. La fase teórica debe alcanzar la acción y otorgar responsabilidades, parcelas de gestión tanto en obras de mejoramiento como en otros ámbitos.

Un ejemplo interesante es la figura del *contralor estudiantil* que se practica en Colombia, para el cual se han establecido normas, como la que cito a continuación:

- a) Propiciar acciones concretas y permanentes, de control social a la gestión de las instituciones educativas.

- b) Promover la rendición de cuentas en las Instituciones educativas.
- c) Velar por el correcto funcionamiento de las inversiones que se realicen mediante los fondos de servicios educativos.
- d) Ejercer el control social a los procesos de contratación que realice la institución educativa.
- e) Canalizar las inquietudes que tenga la comunidad educativa, sobre deficiencias o irregularidades en la ejecución del presupuesto o el manejo de los bienes de las Instituciones Educativas.
- f) Formular recomendaciones o acciones de mejoramiento al Rector y al Consejo Directivo, sobre el manejo del presupuesto y la utilización de los bienes.
- g) Poner en conocimiento del organismo de control competente, las denuncias que tengan merito, con el fin de que se apliquen los procedimientos de investigación y sanción que resulten procedentes.
- h) Comunicar a la comunidad educativa, los resultados de la gestión realizada durante el periodo.
- i) Conocer el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el presupuesto y el plan de compras de la Institución Educativa.
- j) Velar por el cuidado del medio ambiente.

(Iefangel.org, 2011).

De esta manera considero que se forjarán y formarán dentro de la institución educativa líderes honestos que sabrán lo que hacen en un futuro cercano, ya sea ocupando cargos directivos en empresas o en el gobierno. La realidad del plantel educativo, según se aprecia, es un laboratorio para aprender a gestionar, amparado por normas precisas.

Ahora bien, una gestión estudiantil moderna no se resuelve solo en esto, que ya es bastante de todas maneras, sino también en la parte pedagógica, en el sentido de ayudar en la realización de horarios de clase, horarios de exámenes, su presencia obligatoria en juntas de curso, en el control de la gestión docente y directiva. Todo esto se logrará a través de reglamentos que viabilicen tales innovaciones. El paso esencial es el cambio de actitud hacia el alumno. Hay que dejar de verlo como un ente receptor, pasivo y digno de conmiseración. Hay que permitirle crecer dentro del ámbito de la gestión y no solo académicamente. Una formación integral así lo exige.

De igual manera, es competencia de un gestor moderno impulsar una gestión moderna de los padres de familia. Posiblemente permitirles formar parte de comisiones de control, apoyar en comisiones institucionales como la de asuntos sociales, de deportes, de inventario, de búsqueda de recursos. La tendencia actual es de integrarlos más a los procesos internos, pero esta idea les agrada poco a los docentes. En todo caso es cuestión de tiempo y de formación en el sentido de propiciar un cambio de paradigma de una buena parte del profesorado.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA UNO.**

La figura de líder no se identifica necesariamente con el directivo, pero es obvio que debería serlo. Un directivo falto de liderazgo está condenado al fracaso. Hablar de un líder, según ya lo habíamos precisado en la parte anterior, es hablar principalmente de un conductor innovador que orienta a sus dirigidos hacia el logro de los objetivos proactivamente. A este respecto el Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña manifiesta que el desarrollo de una institución educativa se basa en una filosofía de cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- La FORMACIÓN DE VALORES, de todos los actores educativos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional, es decir, la formación de competencias ciudadanas y valores compartidos que transformen la personalidad de los docentes y educadores.
- La INTELIGENCIA EMOCIONAL, como eje portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones pedagógicas y las acciones metodológicas.
- EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. (Ortiz, 2004)

Según se ha visto ya, los gestores educativos deben estar ligados al progreso y desarrollo de la institución, apoyados principalmente en el trabajo grupal y en su capacidad de liderazgo, a la que se considera como el motor para el cambio.

Guillén esboza una magnífica y decisiva caracterización de los dos elementos que constituyen el liderazgo: primeramente una “relación de **influencia** a partir de la actuación del líder”, y por otra una “**reacción libre** de quienes le siguen, es decir *te sigo porque quiero, sin que nadie me exija o me mande*” (Guillén, 2008, p. 171). Es decir, el líder influye en los demás y los demás aceptan libre y voluntariamente esa

influencia, ya sea porque esa persona es la que sabe, es honrada o por su carisma de hombre o mujer de bien. Lo contrario ya no sería liderazgo, sería una dictadura que provoca reacciones violentas de rechazo y repudio.

Generalmente un directivo ordena e impone, en pleno ejercicio de potestad. Cuando coincide en un directivo la capacidad de liderazgo por autoridad de su prestigio académico y de hombre de bien, las organizaciones sufren cambios y caminan hacia adelante con éxito. Cuando sucede lo contrario las instituciones se enfrascan en discusiones y controversias sin fin.

A este respecto, David Fischman, en concordancia con lo manifestado por Guillén y Ortiz, dice:

“Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor (Fischman, s.f.).

Se aprecia en esta cita los factores de libertad en el hacer de los demás, y la capacidad del líder para hacer trabajar al equipo hacia el logro de los objetivos institucionales.

### **CLASES DE LÍDER:**

Un aporte clásico sobre las clases de líderes pertenece a Kurt Lewin, quien plantea la existencia de tres clases: el autocrático, el democrático, y el *laissez faire*. Dentro de este marco clasificatorio, se dice que el líder democrático genera diálogo, acuerdos y un ambiente propicio para que el grupo pueda asumir una tarea. Este líder cumple la función de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar (Guevara, s.f.)

El líder autocrático impone su voluntad y genera discusiones y malestar. Se produce menos iniciativa y mayor agresión entre los compañeros. Generalmente se piensa que mientras más mandón, enérgico o mal genio es un líder mejor se harán las cosas. Pero habría que establecer distancia con esta concepción, en el sentido de definir claramente qué se debe entender por un líder fuerte. Según George Huber,

un líder fuerte es aquel que tiene la habilidad de controlar el comportamiento del equipo o del grupo y que los guía hacia el cumplimiento de los objetivos (Huber, 2011, p. 181). Es decir todo lo contrario a mandar o imponer de un líder autocrático.

El líder "laissez-faire" permite hacer, generando un ambiente caótico y cierto grado de agresividad. En el grupo se demuestra carencia de objetivos e insatisfacción (Guevara, s.f.). Se trata de una trilogía a la que seguramente le faltan términos medio, porque dividir tripartitamente la amplia gama de personalidades y rasgos de las personas me parece limitado y falto de profundidad. Lewin concluye la presentación de su teoría expresando que el líder democrático sería la mejor opción. Posiblemente otras opciones, como la dictatorial u otra demasiado permisiva, no serían aceptables a la luz de todo lo que venimos afirmando.

Según se había visto, Guillén presenta dos clases de líder: el tradicional y el relacional. De cada uno de estos se desprende un enfoque teórico para tratar de entender el fenómeno de liderazgo. El primer enfoque se centra en la figura del líder tratando siempre de entender *qué es, cómo se comporta, cómo piensa, cuándo y dónde aparece*. En suma un enfoque enteramente centrado en la figura del líder y su importancia.

Del líder relacional se han desprendido tres clases de líderes: el transaccional, el transformacional y el servidor (Guillén, 2008. p. 172). El líder transaccional genera intercambio, provocando adhesión a cambio de algo, que puede ser servicio, obras, conocimientos, etc. El liderazgo transformacional consiste en una relación de influencia en la que el líder provoca cambios en las actitudes de sus seguidores para generar compromiso. En cambio el líder servidor es quien sirve a los demás y provoca que lo sigan a través de este recurso (ibíd. p. 173). Este enfoque considera al líder en relación con los demás. A diferencia del primer enfoque, los demás o los otros se han materializado de pronto, configurando un perfil de líder totalmente diferente al tradicional. El relacional es generador de acuerdos, compromisos y servicio, acciones que no podría realizar sin la contraparte que significan los otros.

Sea cual sea el enfoque, el líder debe generar confianza con un comportamiento ético a través de tres dimensiones básicas: la dimensión científico - técnica, que genera confianza en base a los conocimientos y fortaleza académica; la dimensión

psico-afectiva que genera apego, amistad; y la dimensión ética que genera confianza en base a la excelencia moral de quien detenta el liderazgo (ibíd., p. 183). Con lo cual volvemos al excelente planteamiento de Covey, respecto al liderazgo basado en principios.

Justamente, la manera de generar confianza es basando su accionar en principios. Desde esta teoría se puede apreciar la existencia de ocho características que deben forjar un liderazgo que lleve hacia el éxito y transformación del entorno. Estas características del líder, según Covey, son:

1. Aprenden continuamente de sus experiencias
2. Tienen vocación por servir y piensan siempre en los demás
3. Irradian energía positiva, su aspecto es feliz y son optimistas y positivos.
4. Creen en los demás, confían en sus potencialidades
5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada: Leen, miran, observan y aprenden.
6. Ven la vida como una aventura: confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea.
7. Son sinérgicos (estado en el que el todo es superior a la suma de las partes): Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen.
8. Se ejercitan para la auto renovación: se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual.

Con estas ocho características me parece que sobra y basta para forjar buenos líderes, o bien directivos – líderes que es lo que hace falta en el sistema educativo ecuatoriano.

### **2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

A lo largo de este estudio hemos venido haciendo patentes ciertas diferencias entre directivo y líder, de manera que corresponde ahora sistematizarlas. Hay que recalcar que la teoría en general reconoce al directivo y al líder como dos clases de funcionarios con sus características y funciones bien definidas. En un trabajo en equipo las dos pueden coincidir felizmente, pero lo ideal es que coincidan estas dos facetas en una sola persona, en una especie de *súper funcionario*. Pero lo usual es que esto no ocurra y que el directivo, sin capacidad de liderazgo, deba apoyar su labor en la autoridad por potestad, es decir por la fuerza de la ley. Ante la falta de

destrezas gerenciales y de liderazgo, quien se ve en la especial circunstancia de dirigir un organismo debe inicialmente apoyarse en este factor.

La personalidad de una persona que adquiere autoridad o se ve en trance de ser directivo, se transforma y surgen la mayoría de las veces rasgos violentos, gestos de desagrado y termina inspirando miedo o recelo entre sus subordinados. De esto dan cuenta y testimonio tantos y tantos profesores que comentan y se lamentan de sus autoridades. Estas personas, por fuerza de ley empiezan a ordenar y a manejar al personal como si fueran las fichas de un tablero. Si son responsables, llegan a tiempo y demuestran modales corteses. Suelen ser puntuales y señalar ese defecto en los demás con fines punitivos (Quijano, s.f.).

El directivo, según Zaleznik, se “concentra en los resultados y aspira a que el trabajo sea ejecutado con velocidad y eficiencia. Al gerente le aterran los problemas y dedica su esfuerzo en crear procesos concebidos para evitar imprevistos y ofrecer respuestas estandarizadas a las contingencias” (Materiabiz, s.f.). Desde esta perspectiva, al funcionario le corresponde poseer una dosis adecuada de destrezas gerenciales para cumplir con este propósito, y ser a la final, un buen gerente. Una cosa muy diferente es que enfrente los problemas e imprevistos con liderazgo y les dé una salida novedosa.

Para lograr esto, el líder se apoya en factores diversos como la especial autoridad que le da su carisma, su grado de conocimientos y calidad ética. De esta manera puede influir en los demás y, sobre todo, los demás se dejan influenciar y dirigir libre y voluntariamente porque consideran esa influencia positiva o necesaria para ellos. El líder inspira confianza y retribuye esa confianza con servicio, apoyo, orientación. No ordena, más bien tiende a coordinar actividades en las que él también participa de manera activa dando el ejemplo, ayudando, colaborando, siendo parte del grupo. (Quijano, s.f.)

Abraham Zaleznik, en su artículo *Managers and Leaders, Are they Different?* Desarrolla la diferencia, entre líder y gerente o jefe, encontrando algunas ideas que se las puede relieves. Por ejemplo, identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad, y lo presenta como una persona que no necesita basarse en autoridad jerárquica para defender sus ideas, y además con tolerancia a la confrontación, pues

no pone en riesgo autoridad alguna, cuando no es directivo, claro está. El gerente basa su autoridad, en un factor de potestad, como ya se había expuesto.

Una cuestión de importancia que plantea Zaleznik respecto al liderazgo, es la del poder que le confiere el influir en las demás personas. El autor establece los riesgos de esto, y la necesidad de un manejo ético firme, para evitar los casos que consagra la historia como aquel, lejano ya, liderazgo hitleriano y otros que la historia ha consagrado como *villanos*.

Según John Kotter, ser líder no es lo mismo que ser un gestor, y piensa que “son dos métodos de actuar diferentes y complementarios, cada uno con su propia función y sus actividades características. Ambas, necesarias para el éxito de la empresa” (Kotter, 2005). La parte concerniente a la gestión se ocuparía, con sus procedimientos, de la dirección de la empresa; y el liderazgo se ocuparía del cambio, tan necesario para hacer frente a la competencia y necesidad de mejoras. En términos de Kotter, el liderazgo sirve para ponerse al frente de la competencia, cosa que muy bien se puede plantear para una institución educativa, mediante una oferta innovadora que atraiga clientes sabedores que se beneficiarán.

Dirección y liderazgo no son conceptos excluyentes, más bien lo ideal es que se equilibren entre sí, es decir: “un liderazgo fuerte y una dirección igualmente fuerte” (ibíd.). El término fuerte, lo empleamos según lo definió Huber. En caso de no coincidir ambos en una sola persona, estimo que se debería formar un equipo en donde se integren las personas que los poseen. En una institución educativa lo ideal es que el directivo dirija y lidere, en el sentido de acordar qué planes, programas de acción, metas e ideales de transformación se van a implementar y buscar el trabajo de todos para conseguirlos.

Para transformar se necesita de ideas, de una visión especial y de las estrategias para llevarlas a cabo. Estas estrategias significan tiempo, recursos materiales y económicos, talento humano, energía mental, paciencia. Algo importante de la visión que se plantee es que “responda a los intereses de todos los implicados: clientes, accionistas, empleados” (ibíd.), es decir, comunidad, padres de familia, estudiantes, profesores. El remate ideal de todo esto es que por más brillante que sea la visión, sin dirección y sin la chispa que aporta el liderazgo no sería posible

alcanzarla, luego ambas, dirección y liderazgo son funciones complementarias, necesarias para el éxito de una empresa, en nuestro caso, de una institución educativa.

## **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

### **DEFINICIÓN DE VALOR**

El término parece que indicara algo que se agrega a la persona y que la hace más valiosa. Dependiendo del enfoque, el término valor adquiere sentidos diversos. Por ejemplo: “En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección” (Granados, s.f.). La definición no es lo suficientemente clara como para explicar qué entiende por *humanidad* y de qué manera se la incrementa o se la pierde. Los conceptos excelencia y perfección son relativos dependiendo de la cultura en que se viva, por lo tanto no hay excelencia o perfección absolutos, unívocos, con lo cual el concepto humanidad pierde también sentido unívoco porque cada cultura forja la clase de ser humano que desea. El concepto *ser humano* permanece en un proceso de permanente construcción.

Desde un punto de vista “socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social” (Granados, s.f.). Definición por demás aceptable que no pierde, sin embargo, su calidad relativa, en el sentido de que cada cultura prioriza ciertos valores y la clase de persona que desea. Por esta razón las instituciones deben responder a políticas nacionales e implementar la enseñanza de valores acorde a la visión de ciudadano que profesa una nación o una comunidad.

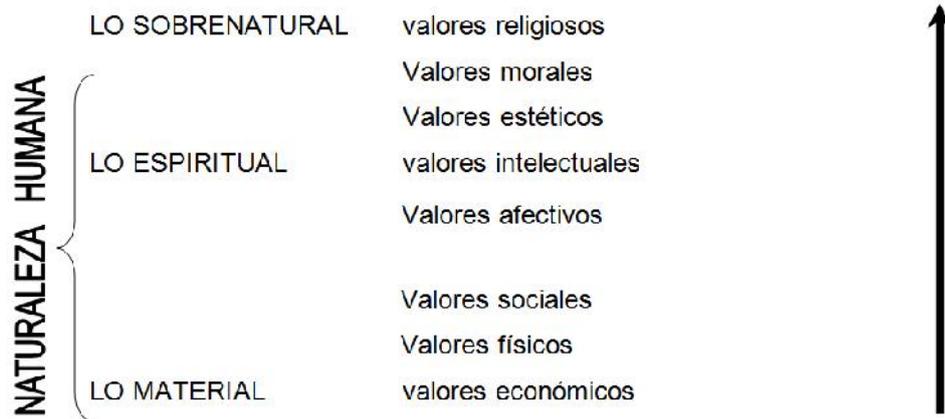
Los valores se identifican con todo lo bueno que tienen las personas y que las perfecciona o mejora cada vez más, en su salud, sentimientos, relaciones humanas, etc. (Chavarría. 2001. P. 58). Si los valores mejoran a las personas, es prioritaria su enseñanza por todos los medios posibles. El problema principal, por ahora, radica en la delicada selección de quienes lo vayan a hacer.

Siendo el fin último, el perfeccionamiento del ser humano, se observa que los valores se pueden enlazar con otros, es decir que nunca aparecen aislados, coexisten. Cuando se los practica no se conoce una cima o nivel óptimo de excelencia, es decir que son perfectibles al infinito, por eso se dice que son inagotables. Al manifestarse en los seres humanos, es fácil detectarlos, observarlos y explicitar cuales posee o demuestra una persona, por eso son objetivables. Los valores están al alcance de todos, es decir cualquiera puede tratar de alcanzarlos o practicarlos, por eso son universales. Finalmente, hay ciertos valores que se ubican al nivel de la naturaleza humana y otros de nivel superior que le otorga al ser humano mayor perfección. Como ejemplo, alguien que detente solo valores económicos o materiales no se le puede considerar que esté al mismo nivel de uno que detenta valores intelectuales o estéticos. Esta característica hace que los valores sean jerarquizables. (ibíd. p. 61). Falta por incluir la característica que había comentado más arriba, la del relativismo que permite construir a cada cultura los valores que ha de detentar y que producirán la calidad de ser humano que esa cultura desee.

En conclusión, tiendo a pensar que una definición aceptable de valor podría incluir lo siguiente: pautas de conducta aceptables para una sociedad que tienden a construir o reproducir un ideal de ser humano válido solo para ella. Sin extender más el comentario, se puede notar la calidad de relativo de la definición y los factores más esenciales que las otras definiciones aportaron.

### **CLASES DE VALORES**

Los valores oscilan entre aquellos propios de la naturaleza humana y otros propios de lo sobrenatural. Chavarría (op. cit.) Llama esferas del valor a las clases de valores presentados jerárquicamente desde lo material hasta lo espiritual, y de aquí a lo sobrenatural. El cuadro de esferas de valor presenta la siguiente forma:



(Chavarría. 2001. p. 60).

Figura 2: CLASES DE VALORES

La flecha (añadida por mí) representa la ruta de ascenso y perfección, partiendo desde lo material hasta lo religioso. Entre las cuestiones que se debe aclarar, y que la autora no comenta, es sobre cuál sería el estatus o la posición de una persona considerada de alta religiosidad, pero que carece de valores intelectuales o estéticos. En suma, un fanático religioso que al carecer de valores morales podría matar al otro por la *gloria de Dios*. Según esto, la cuestión de los valores y su jerarquía relativa parece no satisfacer plenamente la realidad y el ideal del perfecto ser humano.

Una manera sintética de clasificar los valores y exenta del factor religioso es la que se expone en el siguiente cuadro:

CLASIFICACION DE LOS VALORES SEGÚN ÁMBITOS Y FINES		
VALORES	AMBITO	FIN
Materiales	Concreto	Utilización o consumo, especulación
Estéticos	Simbólico	Expresión, contemplación
Éticos	Abstracto	Acción humana (deber ser)

(Garza, 2002, p. 12)

Cuadro N° 1

No establece necesariamente una jerarquía, pero sí se observa que pueden ser armonizables, inagotables, objetivables y universales, según lo que habíamos visto más arriba. Según este cuadro, valor puede ser una cosa que se posee y que no se la admira por sus características estéticas, ni por su trascendencia ética, sino por el

uso que hacemos de ella, por ejemplo una herramienta, un automóvil. Esta posesión me otorga un valor ante la comunidad como el feliz poseionario de... que tiene... En cambio un cuadro u obra de arte, por sencilla que fuere, posee un valor simbólico o estético para nosotros, es decir está destinada para ser observada, admirada. Por último, los valores éticos no están destinados a ser observados o especular con ellos, su naturaleza obedece a las acciones humanas, al deber ser. Este deber ser entra dentro del ámbito de las aspiraciones de cada cultura respecto al ser humano que desea.

A mi parecer, los valores de naturaleza humana observados en el cuadro anterior pueden ser absorbidos por las tres categorías enunciadas en el presente cuadro. En un intento por fundir los dos cuadros podría plantear lo siguiente:

VALORES		AMBITO	FINES
Materiales	Económicos Físicos Sociales	Concreto	Utilización o consumo, especulación
estéticos	Afectivos Intelectuales estéticos	Simbólico	Expresión, contemplación
éticos	Morales	Abstracto	Acción humana (deber ser)

Cuadro N° 2

Un líder educativo como toda persona debe demostrar por fuerza todos los valores, lo que varía es el grado de su manifestación. Un profesor debe ocuparse de aspectos materiales, aspectos estéticos y éticos en proporciones diversas, y el hecho de que deba constituirse en un ejemplo vivo de actuación le otorga especial relevancia en la vida de sus alumnos. Está claro que en la escuela o colegio no solo se aprende teorías o destrezas, sino valores y actitudes que las asimila el joven o niño a través del ejemplo de los mayores.

Si no se enseña valores a los alumnos, se puede estar enseñando o ejemplificando disvalores. A cada valor le corresponde un disvalor [sic] (Chavarría. 2001. p. 65), que el autor nos lo presenta de la siguiente manera:

<b>ESFERAS DE VALOR</b>	<b>DISVALOR</b>
RELIGIOSO	LA NADA
MORALES	MALDAD
ESTETICOS	FEALDAD
INTELECTUALES	FALSEDAD
AFFECTIVOS	ODIO
SOCIALES	AISLAMIENTO
FISICOS	ENFERMEDAD
ECONOMICOS	POBREZA

Cuadro N° 3. ESFERAS DE VALOR Y DISVALORES

Según este autor, un disvalor o antivalor, hace daño a la persona y la aleja de la perfección, por lo tanto hay que luchar por alejarse de ellos. Pero, ser feo es un accidente producto de muchas circunstancias físicas, genéticas y sociales, por lo que no se debe considerar como una falta de valor o perfección. Hasta la fealdad puede contener un valor altamente estético. Esto lo demuestran constantemente los artistas plásticos. Recuérdese a Botero, Picasso, a todos los cubistas y expresionistas de inicios del siglo XX. La pregunta sería. ¿Es la fealdad un concepto exacto y unívoco? Pues no. Cada cultura construye lo feo o bello según su cosmovisión y perspectiva de la realidad.

Según esto, lo que se debería enseñar a los estudiantes es a tener tolerancia ante la diversidad que aparece en todas la esferas de valor enunciadas por Chavarría. Por ejemplo, la pobreza parece que dependiera de la ausencia de otros valores o del grado de manifestación en la persona de valores como los intelectuales, sociales y físicos que los hagan trabajar y superarse. Por lo que la pobreza no es mala en sí misma, sino una consecuencia fatal de muchas circunstancias. Posiblemente se deba enseñar también a sobrellevarla con programas de educación alternativos.

Antonia Pascual nos hace caer en cuenta que la educación en valores, implícita en los contenidos de las asignaturas ha fallado y que se hace necesaria la educación intencional en valores para tratar de lograr cambios en este campo (Pascual, 2004, p. 15). Una educación intencional debe ser: planificada, conocida y practicada por todos los actores, insertada en un sistema general que le dé sentido. Los valores no

se enseñan como una materia que se memoriza. Así lo piensa también la Dra. Martha Arana Ercilla:

“Los valores no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos; por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional” (Arana, s.f.).

Una educación de este tipo debe ser impartida por quien detente los más altos principios y valores de manera que sea un ejemplo y mentor fiable, quien con su trabajo sistemático, su ejemplo y valía se haga cargo de semejante responsabilidad, de la cual dependen las actitudes de miles de jóvenes ansiosos de aportar algo al desarrollo de su país.

El aprendizaje de valores es, en consecuencia, lento y orientado a la transformación de la personalidad, pero ¿orientado a qué? Virginia García -Lago nos ofrece una excelente respuesta:

Para que se oriente hacia el valor real de las cosas. Es construir una guía del individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento. (...) para que aprenda a conocer, querer e inclinarse por todo aquello que sea justo, noble y valioso. Es ayudar a la persona a construir su propia escala de valores de forma razonada y autómata para que sea capaz de tomar decisiones morales en momentos conflictivos de su vida, para que sepa relacionarse con los demás de forma eficaz y que haga coherentes sus pensamientos y sus valores con sus acciones. (García-Lago, 2002)

En suma los valores nos han de orientar en el camino de la vida, nos han de hacer fuertes y exitosos, aptos para la lucha denodada por ser mejores sin hacer daño a nadie en el camino.

Ahora ¿qué valores han de ser priorizados? Actualmente, en los colegios y escuelas se da impulso a la elaboración de los códigos de convivencia, en los cuales se debe

plasmar los valores que cada institución desea desarrollar en sus estudiantes. Constituye esto una invitación a construir la escala de valores que funcione para cada institución, según el sector, la clase de estudiantes, de docentes, etc., cosa que me parece acertada. Así lo piensa también Antonia Pascual, cuando dice que “la determinación de los valores–fines de la educación tiene que hacerse en el marco de la cultura y de las necesidades concretas de la sociedad, a las cuales la educación debe dar respuestas” (Pascual, 2006, p. 25). Esta elección o construcción de la escala de valores debe propender a “convertir a cada estudiante en personas conscientes de la realidad que viven, críticas y comprometidas con una acción transformadora hacia una humanidad mejor” (Pascual, 2006, p. 22). Esto deja abierto el camino a muchas posibilidades o enfoques: político, ecologista, social, religioso, dependiendo la clase de gestores educativos y comunidad en la que se desarrollan los procesos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3. 1. Participantes

En la presente investigación se trabajó con una muestra de la población estudiantil y de padres de familia del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón. En lo que tiene que ver a los docentes y directivos, debido a su reducido número, se trabajó con el 100% del universo.

TABLA N° 1.- DIRECTIVOS POR EDAD Y SEXO.

N°	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Entre 40 y 50 años	2	0	2	66,6
De 51 años en adelante		1	1	33,3
TOTAL.	2	1	3	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 1 expone el universo de directivos del plantel por intervalo de edad y sexo. Se puede observar que la mayoría de directivos se acercan a la barrera de los 50 años, lo cual debe aportarles la suficiente experiencia y madurez para dirigir una institución educativa.

TABLA N° 2.- PERSONAL DOCENTE POR EDAD Y SEXO.

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Entre 20 y 30 años	0	1	1	9,1
Entre 31 y 40 años	2	3	5	45,5
Entre 41 y 50 años	1	2	3	27,3
De 51 años en adelante	2	0	2	18,2
TOTAL.	5	6	11	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 2 expone el universo del personal docente por intervalo de edad y sexo. El cuadro muestra, desde el punto de vista de la edad, a un personal docente maduro que ha superado en su mayoría la barrera de los 30 años, y que debe asegurar una educación meditada por la experiencia que se deduce, deben poseer. Un porcentaje importante del personal supera la barrera de los 40 años.

TABLA N° 3.- PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO, POR TÍTULO ACADÉMICO

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Licenciado- Profesor- Ingeniero (tercer nivel)	6	7	13	92,8
Tecnólogo (segundo nivel)	1	0	1	7,1
TOTAL.	7	7	14	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 3 muestra el universo de docentes y directivos por título académico. Se puede comprobar un alto porcentaje de 92,8% de docentes que poseen título de tercer nivel, lo cual da muestra de una buena preparación en el plano académico. Esto constituye una fortaleza de la institución.

TABLA N° 4.- MUESTRA DE ESTUDIANTES CONSOLIDADA

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Entre 10 Y 12 años	3	5	8	21,1
Entre 13 Y 15 años	9	6	15	39,5
Entre 16 Y 18 años	4	5	9	23,7
De 18 años en adelante	3	3	6	15,8
TOTAL.	19	19	38	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 4 expone la muestra de estudiantes encuestados que representa el 20% del total de estudiantes del plantel. El número total de estudiantes debidamente matriculados durante el año lectivo 2010-2011 estaba constituido por 190 estudiantes.

TABLA N° 5.- DETALLE DE LA MUESTRA DE ESTUDIANTES POR CURSOS.

El porcentaje de la muestra por cursos fue del 20%. Según se manifestó, correspondió el 50% del total de la muestra para hombres y 50% para mujeres.

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>OCTAVO AÑO DE E.B.</b>				
Entre 10 Y 12 años	3	4	7	70,0
Entre 13 Y 15 años	1	1	2	20,0
Entre 16 a 18 años	1	0	1	10,0
TOTAL.	5	5	10	100

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>NOVENO AÑO DE E.B.</b>				
Entre 10 Y 12 años	0	1	1	16,7
Entre 13 Y 15 años	3	1	4	66,7
Entre 16 a 18 años	0	1	1	16,7
TOTAL.	3	3	6	100

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>DECIMO AÑO DE E.B.</b>				
Entre 13 Y 15 años	2	2	4	100,0
Entre 16 a 18 años	0	0	0	0,0
TOTAL.	2	2	4	100

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>PRIMER AÑO DE BACHILLERATO</b>				
Entre 13 Y 15 años	3	2	5	62,5
Entre 16 a 18 años	1	1	2	25,0
De 18 años en adelante	0	1	1	12,5
TOTAL.	4	4	8	100

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO</b>				
Entre 16 y 18 años	1	2	3	75,0
De 18 años en adelante	1		1	25,0
TOTAL.	2	2	4	100

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
<b>TERCER AÑO DE BACHILLERATO</b>				
Entre 16 y 18 años	1	1	2	33,3
De 18 años en adelante	2	2	4	66,7
TOTAL.	3	3	6	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

TABLA 6.- MUESTRA DE PADRES DE FAMILIA

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Entre 30 y 40 años	6	12	18	37,5
Entre 41 y 50 años	8	1	9	18,8
De 51 años en adelante	10	11	21	43,8
TOTAL.	24	24	48	100

**Fuente:** Archivo que reposa en Secretaría del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 6 refleja la muestra seleccionada de padres de familia por intervalo de edad y sexo. Se puede observar un alto porcentaje de padres que supera la barrera de los 50 años. Esto puede representar una brecha generacional importante, al momento de orientar, aconsejar o dialogar con sus hijos.

### **3.2. Materiales e instrumentos de Investigación:**

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **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 el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

##### **Objetivos Específicos**

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

## FICHA BIBLIOGRÁFICA

Esta técnica permitió la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeró y registró las fuentes bibliográficas.

## FICHA DE OBSERVACIÓN

El primer instrumento de investigación utilizado fue la ficha de observación, empleada en la fase de diagnóstico y orientada fundamentalmente a determinar la presencia y calidad de los instrumentos curriculares de la institución en donde se evidencie la gestión en liderazgo y valores. Esta ficha permitió observar la estructura organizativa del Colegio, el clima escolar y la convivencia con valores. Este trabajo estuvo acompañado de pequeñas explicaciones y testimonios del personal de secretaría o de los directivos a cargo dentro de cada departamento, ya sea del Rectorado, Vicerrectorado o Inspección General. Para la efectiva práctica de esta técnica, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y lograr así los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

La observación es una técnica de investigación que consiste en observar atentamente personas, fenómenos, hechos, objetos, acciones, etc., con el fin de obtener información necesaria para una investigación. Para nuestro trabajo se aplicó la observación directa, es decir la que nos permitió entrar en contacto personal con el fenómeno investigado. Por otra parte, al formar parte, el investigador y autor del presente informe, de la institución investigada, se desarrolló una observación participante que permitió mirar desde dentro el fenómeno investigado. Finalmente, la observación fue estructurada, es decir con el apoyo de una ficha perfectamente organizada que permitió registrar los datos según una secuencia establecida y registrar paralelamente los comentarios y conclusiones del caso.

## LA ENCUESTA

Otro instrumento de importancia dentro de la investigación fue la encuesta, aplicada a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia. Esta técnica se utilizó para la recolección de datos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La información obtenida permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

La Encuesta es una técnica de investigación que permite recoger información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. Para nuestro caso, se empleó una encuesta semiestandarizada, es decir diseñada exclusivamente para el estudio del fenómeno: gestión, liderazgo y valores y de aplicación general para todos los estudiantes del curso de maestría. La hace semiestandarizada, el hecho de que se pudo hacer modificaciones o ajustes al modelo recibido. Su aplicación fue directa, es decir mediante el encuestador que llegó al plantel y la aplicó a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Para la encuesta a directivos se empleó el 100% del universo, debido al número reducido de los mismos, un total de 3: rector, vicerrector e inspector general.

Su aplicación tuvo como objetivo averiguar, en general, cómo están organizados los equipos de trabajo en la institución y medir la calidad y fortaleza institucional desde el punto de vista del directivo que está a cargo de organizar y dirigir todos los procesos.

Sus aspectos principales se orientaron justamente a conocer la forma de la organización y de los equipos de trabajo en el Centro educativo. El tamaño de la organización se pudo medir mediante preguntas sobre el número de miembros y los resultados que se han obtenido. A la vez, se enfocó las tareas que se cumplen con apego a un manual de normas y reglamentos de aplicación general.

Otros aspectos de importancia fueron la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, averiguar qué promueve la administración y liderazgo del centro educativo, en referencia a si promueve excelencia educativa, desarrollo del personal y otros aspectos relacionados a la comunidad educativa.

Se pudo determinar con la encuesta las concepciones que poseen los directivos sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución, se enfocó a los organismos que integran la misma y las actividades que cumplen los diversos equipos de trabajo.

Finalmente se pudo determinar dentro de la gestión pedagógica, si los directivos fomentan los diagnósticos con miras a la obtención de soluciones. Para esto se trató de determinar el tipo de materiales de planificación educativa que se utiliza para organizarse y facilitar el logro de los objetivos.

#### ENCUESTA A DOCENTES:

Para la encuesta a docentes se empleó el 100% del universo, debido al número reducido de los mismos con un total de 11.

La encuesta a docentes tuvo como objetivo esencial averiguar aspectos relativos a la calidad de liderazgo y dirección del establecimiento. Desde el punto de vista del docente se trató de averiguar la calidad del trabajo individual y del equipo, formado este por toda la comunidad educativa: docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Para la encuesta a los estudiantes se empleó una muestra aleatoria, consistente en el 20% de estudiantes de cada curso seleccionados al azar, lo cual implica el 20% de estudiantes del plantel. Se dividió a los mismos en dos categorías según el sexo: masculino y femenino para asegurar la equidad de género en las respuestas y opiniones.

Respecto al tamaño de la muestra se consideró que un 20% del universo total de estudiantes sería lo suficientemente representativa para la obtención de los datos respecto a la actuación de los docentes y directivos.

La encuesta a estudiantes estuvo centrada a medir la calidad de la relación estudiantes – directivos - profesores. Sus aspectos más importantes se orientaron a determinar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje que ofrecen los docentes, desde el punto de vista de los estudiantes.

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Para esta encuesta se empleó una muestra aleatoria, consistente en el 20% de un universo de 240 padres de familia del plantel. Se dividió a los mismos en dos categorías según el sexo: masculino y femenino para asegurar la equidad de género en las respuestas y opiniones.

Este instrumento, aplicado a los padres de familia, trató de averiguar aspectos sobre la gestión educativa y liderazgo de los directivos de la institución. A la vez, se trató de medir la calidad de la gestión en valores que realizan los directivos, en su calidad de responsables de la institución.

## ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Otro instrumento de importancia que se aplicó fue la entrevista a directivos, orientada a averiguar fundamentalmente aspectos sobre el liderazgo y sobre los valores que desarrolla sistemáticamente la institución.

La entrevista es una técnica de investigación que sirve para obtener datos mediante el diálogo entre dos personas. En nuestro caso, entre el entrevistador y los entrevistados (los directivos de la institución). Se aplicó este método con un formulario estandarizado para todos los directivos.

### **3.3. Métodos y procedimientos:**

Se aplicó una investigación de tipo descriptivo y exploratorio, con el fin de realizar un diagnóstico o acercamiento a la gestión, liderazgo y valores dentro del colegio Abdón Calderón. Se pretendió con esto, caracterizar este fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Mediante este proceso descriptivo se orientó la investigación a definir el fenómeno, explicar cómo es, dónde está, cuáles son sus características, de qué manera están relacionadas y conocer su intensidad o cantidad.

## **PASOS QUE SE SIGUIERON EN LA INVESTIGACIÓN**

1. Primero se debió elaborar el diseño de investigación que determina con claridad los pasos, metodología, recursos, tiempo y objetivos a seguir en la investigación

2. Se realizó un examen detenido de las características del problema: la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Abdón Calderón.
3. Se definió con claridad el problema de investigación.
4. Se elaboró un marco teórico de referencia que guíe la reflexión y aplicación de los métodos y técnicas.
5. Se definió los métodos y se procedió a la elaboración de técnicas de recolección de datos.
6. Se estructuraron las muestras de docentes, estudiantes y padres de familia.
7. Se realizó enseguida el diagnóstico a la institución mediante la técnica de observación, aplicándola de manera clara y objetiva. Gracias a esta técnica se pudo acceder a diversa documentación de la institución y detectar las falencias.
8. Luego se aplicaron las encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
9. Una vez recolectada la información se procedió a analizar, tabular e interpretar los datos en términos claros y precisos.
10. Procesada la información se procedió enseguida a elaborar una matriz de problemáticas con el fin de resumir y priorizar a la vez los problemas detectados con el fin de realizar la propuesta de cambio.
11. Finalmente se pudo elaborar la propuesta de mejora mediante un proyecto.

## **4.- RESULTADOS**

### **4.1.- DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

#### **4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.**

##### **4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

A un manual de organización se lo puede definir de la siguiente manera:

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento. (Secretaría de la Contraloría General-México, 2004).

Según observación practicada, no existe un documento que cumpla estas características. En diálogo con el Rector, desconoce que se deba elaborar uno, y admite la importancia que tendría con el fin de evidenciar el tipo de organización, su historia y el lugar que corresponde a cada uno en la misma. Si bien es verdad que la Ley de Educación y su reglamento especifican funciones y deberes, otros aspectos como la historia de la institución, objetivos y relaciones orgánicas entre departamentos pueden contribuir a afianzar las relaciones entre los miembros. La elaboración responsable de este instrumento de gestión conllevaría la comprensión de la clase de organización que se posee y sería un valioso instrumento de apoyo administrativo.

##### **4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA.**

El código de ética lo podemos equiparar al Código de convivencia, y se puede definir de la siguiente manera:

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Un código de ética puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en su trabajo (Artículo.org, 2010).

El código de ética dentro de los términos que se ha definido ha sido elaborado, pero continúa pendiente su aprobación en la Dirección de Educación, razón por la cual no se lo ha puesto en práctica. En diálogo con el Rector, se pudo establecer que para su elaboración solo intervinieron miembros del Consejo Directivo, quedando pendiente el factor socialización y pulimiento del mismo. Evidentemente se ha dado poca importancia a su adecuada terminación y aprobación en las instancias respectivas. Se tiene una visión pobre de la importancia que tendría un instrumento de este tipo que explicita las normas de moral o ética que aspira practicar la institución.

No obstante la carencia detectada, existen normas no escritas que se trata de imponer y mantener como la honradez y la puntualidad que los directivos y docentes promocionan esporádicamente a nivel de charlas en la formación y en las aulas.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO.**

El plan estratégico es “un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años” (Sinnexus, s.f.).

El plan estratégico fue elaborado hace siete años para un periodo de cinco años. En consecuencia está desactualizado y necesita reformularse. Según lo que determina el mismo, se ha podido cumplir con varias fases, en lo que tiene que ver con obras de infraestructura. En efecto, hace cuatro años, se compartía el local de la escuela Primero de Enero, en jornada vespertina que daba inicio a las 12Hs30 y terminaba a las 18Hs. En el presente momento el colegio cuenta ya con 6 aulas, un aula de computación y una cancha de uso múltiple. Falta por construir el espacio para oficinas, razón por la cual se debe arrendar un viejo local a doscientos metros de distancia, cuestión que provoca molestias a docentes y estudiantes.

La gestión de obras materiales es intensa y se observa claramente que se ha priorizado este aspecto sobre los demás: organización y valores. El mencionado plan, no considera la participación de estudiantes y padres de familia en la consecución del mismo, quedando a cargo únicamente el rector, de su ejecución, sin que el resto tenga algo que ver en el proceso de logro de determinados objetivos.

Por este motivo se ha generado cierto malestar, y por testimonio de algunos docentes, se considera al rector como un *hombre orquesta* que ha asumido todas las funciones. Desde el punto de vista del rector esta práctica sería necesaria para que la institución funcione debido al bajo compromiso demostrado por otros funcionarios.

**Fuente:** Plan Estratégico del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón del año 2003

#### **4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

El POA o plan operativo anual se puede definir de la siguiente manera:

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad. (Sinnexus, s.f.)

Conforme a los lineamientos de la definición enunciada, un POA es un instrumento que se articula con el plan estratégico para programar las actividades anuales que llevarán a la consecución del mismo. Según se comprobó, el plan estratégico del año 2003 fue formulado pero no desarrollado de manera sistemática y con orden debido a que nunca se elaboró un instrumento de este tipo. En la actualidad, sencillamente no se lo ha planteado porque no existe un plan estratégico actualizado

En su lugar se ha elaborado un plan operativo que guarda relación con los descriptores del PTI o plan de transformación institucional, elaborado por colegios técnicos, dentro del marco del proyecto RETEC. Un descriptor es un proyecto que considera un ámbito a transformar o mejorar. El proyecto RETEC considera 35 descriptores divididos en 6 áreas de gestión: procesos, productos, personas,

recursos, alumnos, relaciones con el entorno. Cada proyecto debe aparecer dentro del POA, con una fecha de realización, luego de lo cual un proceso de evaluación permitirá establecer cuánto ha mejorado el colegio.

El PTI es un recurso organizativo mínimo que felizmente existe dentro de la institución que debe permitir el seguimiento de las actividades y el control de su realización. Pero, se observa dificultades en su realización por la poca habilidad para el trabajo en equipo. En opinión del rector, la causa para esto estaría en la escasa afinidad del personal para el trabajo colaborativo, debido a la naturaleza de la formación han recibido que prioriza el trabajo individual y aislado. Se observa aquí con claridad que la tarea de transformar al docente es prioritaria, en el sentido de hacerlo más afín al trabajo en equipo, a la colaboración, al trabajo disciplinado.

**Fuentes:** POA institucional del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

PTI institucional del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El proyecto educativo institucional o PEI se define como:

Un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes (Efemérides, s.f).

De acuerdo a la definición planteada no existe un documento que haya sido producto de la reflexión y construcción conjunta, es decir, un PEI. Existe un esbozo del mismo, pero se ha detenido su elaboración por causa del cambio de autoridades que se produjo en el año 2009-2010. Se nota descuido o falta de conciencia sobre la importancia de este instrumento, consistente en aclarar la visión, misión de la institución, los objetivos que persigue, un análisis de la situación institucional, objetivos, planes de estudio, criterios de evaluación, normativas, relaciones con el entorno, etc. De todas maneras, el PTI suple de alguna manera la falta del PEI, porque considera aspectos relativos a la misión, visión y otros que sí se han

desarrollado con detalle, como las políticas institucionales, filosofía institucional, el ideario y los principios que se profesa. Lamentablemente este instrumento, el personal no lo ha revisado con profundidad y desconocen su contenido.

**Fuentes:** PEI institucional del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

PTI institucional del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES.**

El Reglamento Interno es el “instrumento por medio del cual se regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa” (Paritarios, s.f.).

El reglamento interno, conforme a lo que se manifiesta, se lo elaboró hace 8 años y aparece aprobado en la Dirección de Educación. Pero está desactualizado y requiere de urgente revisión, en vista de que muchas circunstancias institucionales han variado: especialidad, pensum de estudios, jornada de labores, infraestructura y su uso.

Nuevamente se da el defecto general del poco o nulo conocimiento de este instrumento a nivel general. En diálogo con el rector, se considera que la Ley de Educación y su reglamento *sobran y bastan* para dirigir la institución, y no se ha encontrado utilidad práctica para el reglamento interno. Se ha optado por establecer ciertas normas no escritas apoyadas en la tradición, para ciertas actividades como elección de consejo estudiantil, elección de abanderado y escoltas, etc.

La falta de un reglamento interno debidamente actualizado ha provocado que no existan normas complementarias sobre uso de biblioteca, canchas, etc., dejando esos aspectos al arbitrio de las autoridades, consagrándose nuevamente la verticalidad en la administración y cierto caos por la falta de conocimiento sobre quién debe hacerse cargo de tal o cual instalación o servicio. Evidentemente el rector no puede abarcarlo todo y termina perdiendo el control de ciertas áreas que sufren descuido evidente, como el orden en secretaría, en Inspección, y en el vicerrectorado, organismos que al no funcionar bien, generan a su vez, descuido en el personal.

**Fuente:** Reglamento Interno del Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.**

Según lo dispone la ley Orgánica de Educación actual se mantiene una estructura vertical. Existen tres autoridades y cada una se hace cargo de diversas áreas: El Rector de la parte administrativa; el Vicerrector del área pedagógica; y la Inspectora General del área de recursos humanos, en lo que tiene que ver con la disciplina estudiantil y control de asistencia de estudiantes y personal docente y administrativo.

La labor del personal se centra en el cumplimiento de las horas clase, sin extenderlas a otros ámbitos como prácticas diversas y tutorías sobre temas que deben ser reforzados. En el estudio elaborado por Álvarez et al, se observó que entre el personal docente no hay unidad de procedimientos, en virtud de lo cual se concluyó que la coordinación pedagógica estaba fallando. El estudio en mención manifestaba que la gestión docente se presenta deficiente por la falta de planificación y conocimiento de los fundamentos pedagógicos de su labor docente. Se estableció que si hay menor gestión hay mayor entropía, o sea falta de comunicación o agotamiento institucional (Álvarez et al 2010, p. 17). Según el estudio analizado se pudo comprobar que la entropía o falta de comunicación invade casi todos los ámbitos de la administración.

La Inspectora General debido a su edad se le dificulta el control de la disciplina, lo cual ocasiona el apareamiento constante de casos de acoso entre alumnos, fugas, robos. El debilitamiento de la disciplina de los estudiantes encuentra causa también en el poco apoyo que los docentes brindan, quienes han orientado su labor solo al salón de clases. Esto demuestra un alto grado de separatividad y falta de entrega. Separatividad, porque no hay coordinación y cada quien labora aisladamente según sus personales criterios, sin colaborar con otras instancias de la institución.

Existen directores de área que están al frente de las cuatro áreas fundamentales: Área Instrumental, área Científica, Área Técnica, Área de desarrollo personal y social. Según testimonio de algunos docentes, estos funcionarios no ejercen una labor de control de planes y programas. Las áreas sesionan cada tres meses, lo cual deja un amplio y preocupante espacio de tiempo en el que descuidan el tratamiento de aspectos pedagógicos y didácticos de ciertos cursos y alumnos. La Junta de directores de área sesiona ocasionalmente y no existen lineamientos generales o

políticas que emanen desde este organismo. En suma, la condición de director de área es solo un título sin una función específica o utilidad.

Existe un Comité Central de padres de familia y un Consejo Estudiantil que coordinan tímidamente con la autoridad, pequeñas obras de adelanto para el plantel. Se emplea el término *tímidamente* porque el grado de compromiso es sumamente bajo. Nadie quiere comprometerse demasiado, ya sea porque viven lejos, o por otras circunstancias, razón por la cual se abstienen incluso de asistir a las reuniones. Las obras o apoyo se centran en adecuaciones al local mediante mingas a las cuales asiste un 10% de los convocados, mostrando apatía y desapego al destino de la institución.

El consejo estudiantil aporta poco y se limita a la realización de rifas y la obtención de fondos para pequeñas compras. El ideal de una gestión moderna en este sector está sumamente lejana, por la poca disponibilidad de tiempo de los estudiantes y por el escaso apoyo de los padres de familia en el otorgamiento de tiempo extra; o bien porque deben trabajar para poder sufragar sus estudios.

#### **4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN.**

Las visión y misión del Colegio Abdón Calderón fueron elaborados hace cinco años con motivo de la formulación del PTI o proyecto de transformación institucional que se solicitó a los colegios técnicos en el marco del proyecto RETEC de mejoramiento de la educación técnica del país.

#### **LA VISIÓN**

La visión considera entregar a la sociedad en un espacio de tiempo ambicioso de cinco años a “bachilleres técnicos altamente competentes, emprendedores, responsables, abiertos al cambio” (PTI -2004). Realmente creo que con el sistema organizativo imperante, reflejado en la carencia de instrumentos como el PEI, reglamento interno y otros, es poco probable que la visión vea cumplimiento en el plazo estipulado. La visión implica aspectos de valores, cambio de actitud, y de capacitación que todavía no se han empezado a trabajar a fondo.

Al enfocar al personal dentro de la visión deja ver que existe una seria falencia con el recurso humano. Si la visión establece que “el personal será competente en los ámbitos psicológico, pedagógico, didáctico y científico” (ibíd.), resulta obvio que en el

presente no lo es, y establece una necesidad que resulta urgente, como condición previa para los cambios propuestos.

Al enfocar a los padres de familia se lo hace nuevamente expresando una falencia actual y el cambio ideal que deberían tener: “Los padres de familia serán conscientes de que la mejor inversión para sus hijos es la educación y por ello tienen una actitud participativa y apoyan de manera activa” (ibíd.). Todavía no se ha incursionado dentro de un proyecto de intervención que provoque el cambio de actitudes deseado en los padres de familia. Sencillamente no se conoce la manera como se debería hacer tal cosa, por lo que los padres de familia seguirán siendo un ente separado del resto de la comunidad educativa. Lo más seguro es que al cabo de cinco años la situación seguirá siendo la misma.

La comunidad ingresa en la visión y se la presenta como ausente, hoy, en la vida institucional y se expresa la carencia de diálogo entre las dos partes. La visión manifiesta que: “la comunidad mantendrá un diálogo permanente con la Institución y apoyará decididamente con diversas acciones al Plantel” (ibíd.). De manera que el diálogo y el apoyo a la institución son considerados nulos o insuficientes, lo cual es grave. Si las demás acciones distan de concretarse en el plazo establecido, esta creo que sufrirá igual suerte porque según se ha visto no existen planes de amplio espectro como el PEI que abarquen ni a padres de familia, peor a la comunidad, dentro del planteamiento de cómo serán las relaciones y aporte de cada uno.

En el plano material la visión considera que “el colegio contará con seis aulas, un laboratorio de computación bien equipado” (ibíd.) entre otras necesidades. Según se ha constatado, en el plano material el colegio ha sufrido un adelanto excepcional, logrando en un lapso de cuatro años construir casi toda su infraestructura. Según parece todos los esfuerzos se han centrado en el ámbito material, con la certeza de que su sola presencia producirá una transformación en la conciencia de los docentes. Lo lamentable es que los recursos valiosos conseguidos se pueden agotar y ser mal utilizados si no se cuenta con un nivel aceptable de organización que determine usos de cada elemento y responsabilidades de quienes los van a utilizar.

## **LA MISION**

La misión del colegio manifiesta que “provee a la sociedad con estudiantes dotados con las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en el mundo laboral y social, brindando una educación de calidad y calidez”. Se puede notar que constituye más bien una visión o ideal para cuya concreción se debería trabajar metódicamente y contando con todos los recursos a su alcance: organizativos, apoyo de la comunidad, recursos materiales, cambio de actitudes. Todo esto no se lo posee en los actuales momentos en un grado suficiente y se dificulta de manera notable poder decir que la educación ofrecida sea de calidad y calidez. La gestión institucional y personal de cada docente dista mucho por el momento de ofrecer tal cosa.

En conclusión la visión al expresar necesidades, denuncia las falencias de hoy, y la misión expresa algo totalmente ajeno a su realidad, y constituye más bien una visión. Desgraciadamente para todos los aspectos no se está empleando los recursos y métodos adecuados para cambiar la realidad o alcanzar la visión, pues falta organización, falta voluntad de los docentes por mejorar su gestión pedagógica y académica, no se han explicitado los mecanismos de cambio necesarios.

### **4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA.**

El organigrama del colegio presenta una estructura vertical en la que el rector está a la encabeza, seguido del vicerrector y del inspector. Cada uno tiene a su cargo cierto número de departamentos y funcionarios. Debido al tamaño reducido de la organización, resulta fácil manejarla sin mayor dificultad y sortear de esta manera la falta de planes ya detectada y una labor más organizada.

El organigrama es el siguiente:

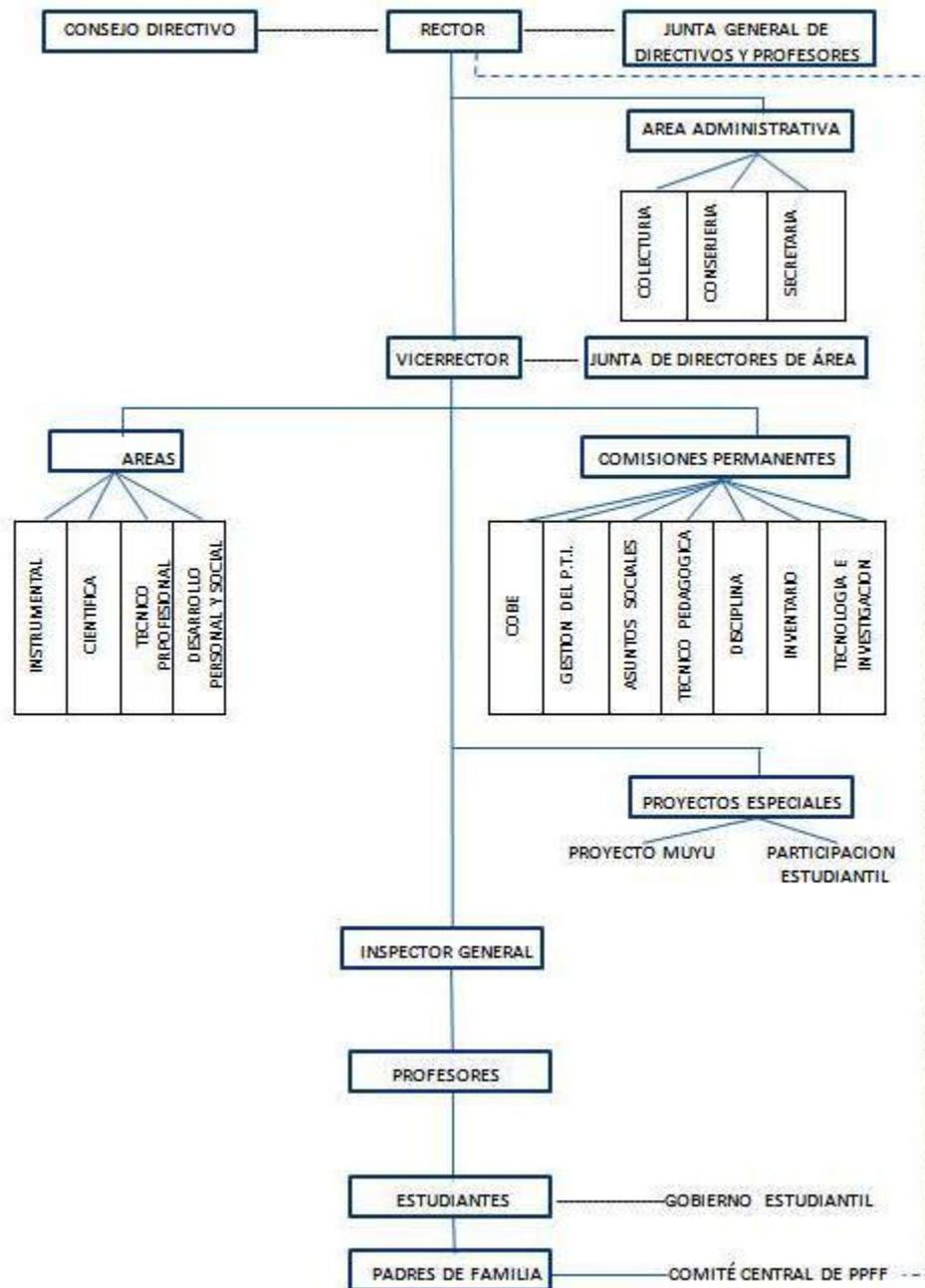


Figura 3: ORGANIGRAMA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN

#### 4.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.

En vista de que no existe un reglamento interno actualizado ni un manual de procedimientos, se desconoce qué normas regulan ciertos departamentos y qué funciones tienen quienes laboran allí. A más de lo que explicita el Reglamento a la ley de educación, se debe aclarar, como ya se manifestó, qué otras normas regulan la vida institucional. Por causa de esto se produce cierto desconcierto al momento de llevar adelante trámites internos como la justificación de faltas, permisos, presentación de cuadros de calificaciones, etc.

El colegio no cuenta con un departamento de bienestar estudiantil (DOBE), por lo tanto carece de médico, y otros funcionarios afines. Por esta causa, se debe apelar a la iniciativa esporádica de los docentes y de la inspectora para dar atención a ciertos problemas disciplinarios, de aprovechamiento y afectivos. El tratamiento es poco sistemático y no se hace un seguimiento eficaz y constante.

#### **5.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.**

El clima escolar es bastante inestable porque la función de inspección general es ejercida por personal de la tercera edad y no inspira respeto. Según se pudo observar, su función la cumple a fuerza de gritos y medidas de presión disciplinarias. Abona a esta situación el escaso aporte que hace el personal docente en apoyo al control disciplinario. Existe una comisión de disciplina que se limita a investigar ciertos casos disciplinarios bajo pedido del rector y a emitir informes. Lamentablemente los informes, según datos aportados por el rector, son escuetos y faltos de análisis legal, de manera que dificultan, antes que apoyan a la solución de los problemas que se deben resolver en el seno de las juntas de curso o bien por el rector.

A pesar de todo este panorama, el clima general es de amistad y confianza entre estudiantes y docentes, con ciertas excepciones, que facilita el trato y canaliza la solución de ciertos problemas con relativa facilidad.

Por causa de la no existencia de un código de convivencia, no se han explicitado los valores que desarrolla el colegio como meta o ideal. No obstante esto, existen ciertos valores que se trata de desarrollar, como ya se explicó más arriba, tales como la honradez, la puntualidad, el respeto, el orden. Pero no existe un método para hacerlo y su tratamiento sistemático en las aulas no se aprecia claramente.

En los informes trimestrales no se aprecia resultados en el desarrollo de valores, porque su tratamiento está fuera de todo plan y programa de estudios, ya sea docente o de las áreas de estudios. Por otra parte, de las esferas directivas no se ha procurado coordinar con el personal o no se han emitido disposiciones u orientaciones indicando qué valores y la metodología para desarrollarlos.

#### **4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.**

Los valores no están considerados dentro del pensum de estudios, a pesar de que se los considera un eje transversal y se estima importante su impartición. Su tratamiento no se ha sistematizado, bien por la falta de recursos pedagógicos por parte de los docentes o por la falta de coordinación por parte del Vicerrector.

Se ha implementado una asignatura de Educación Sexual, pero su tratamiento es de tipo biológico, no de formación de valores relativos al matrimonio o la responsabilidad de formar una familia.

#### **4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.**

Esta dimensión se refiere al tipo de organización interna del colegio, que está integrada por el Consejo Directivo, comisiones, áreas académicas, equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones. Lo conforman también los docentes, guías de curso, el departamento administrativo: colecturía y conserjería. También aparece el consejo estudiantil y el comité central de padres de familia. Entre estos no existe una interrelación fluida que permita adelantar con éxito ciertas acciones como planificación o ejecución de las labores rutinarias de la institución. El conjunto de los organismos mencionados deben constituirse en el motor de la institución, pero su trabajo se efectúa por separado, aisladamente sin que exista contacto entre ellos.

Los profesores Guías de Curso no cumplen eficientemente su labor de orientación y de seguimiento a los estudiantes. Los datos que aportan en las sesiones o juntas de curso se deben a observaciones aisladas que conservan en la memoria pero no en un registro. Desgraciadamente el seguimiento no es sistemático y no se conservan memorias, conclusiones ni recomendaciones. En las sesiones con los padres de familia de curso los guías de curso se empeñan en insistir en el cumplimiento de la puntualidad, el orden, el uso del uniforme y la dedicación al estudio. No existe un trabajo personalizado con los padres de familia, de manera que se les oriente sobre diversos aspectos.

#### **4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y VALORES.**

Esta dimensión en el colegio Abdón Calderón hace referencia a la administración del tiempo y de la infraestructura del plantel. Se refiere también a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución. El tiempo se administra a través de la emisión de horarios de clases y de otras actividades a cargo de la comisión de horarios. Generalmente los horarios se convierten en botín de los miembros de la comisión que los elabora con el fin de ubicarse mejor y generar espacios de tiempo que pueden utilizar para otras actividades. El control del tiempo en cambio está a cargo de Inspección General. A las asignaturas se les asigna dos horas para facilitar el trabajo del docente, pero por falta de un trabajo animado y variado, se suelen convertir en momentos plenos de cansancio y aburrimiento para el estudiante.

Los espacios son administrados directamente por el rector, quien autoriza el uso de laboratorios y de ciertos espacios como canchas o las aulas. Debido a la falta de cerramiento el control de ingreso y salida de los estudiantes se hace sumamente difícil y la tendencia es que se fuguen con el fin de acceder a juegos mecánicos o lugares donde ofrecen servicio de internet. El trabajo es realizado exclusivamente dentro del aula de clase sin que existan otros espacios para variar y motivar al estudiante.

Los resultados de la administración financiera se difunden a través de informes de Colecturía y del rector en el seno del Consejo Directivo. Otros informes se realizan en el marco de la Junta General de Directivos y Profesores. Los informes a los padres de familia se realizan o bien en asamblea del Comité Central de padres de Familia o en asamblea general de padres de familia. En este sentido la autoridad principal revela transparencia en su gestión.

#### **4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.**

Las relaciones con los padres de familia o representantes de los alumnos se pueden calificar de buenas. Se los convoca diariamente para enterarse de los problemas de sus representados y se los registra para constancia de su visita. La tónica de esas visitas son consejos y diálogos cortos sobre las notas y comportamiento general del estudiante, pero sin extenderse más de lo necesario.

El rector realiza, a título personal, labores de apoyo a la comunidad y mantiene canales de diálogo con directivos del Comité Pro Mejoras. La actitud es de respaldo y de respeto ante la gestión de cada organización. No obstante esto, no se ha elaborado convenios de participación del colegio en ciertos aspectos comunitarios como adecentamiento del parque, asesoramiento contable a la Junta de agua de la comunidad, entre otros, que representarían una labor más sistemática.

Lamentablemente no se ha concretado en planes y programas de estudio la extensión a la comunidad, a través del tratamiento de sus problemas, tal como propone Prieto, al referirse a la comunicación con el contexto. El problema radica en que los docentes en su conjunto, con excepción del Rector, se revelan alejados de la problemática local. Se hace evidente que los docentes no ejercen liderazgo en lo que se refiere al tratamiento de problemas comunitarios.

### **4.1.3. ANÁLISIS FODA**

#### **4.1.3.1 Fortalezas y debilidades**

El análisis de las fortalezas y debilidades arroja un resultado marcadamente favorable hacia las debilidades. Como se sabe, las debilidades y fortalezas son aspectos internos de la institución. Se demuestran las debilidades en todos los aspectos analizados: en la gestión educativa, en el liderazgo y en la práctica de valores. Resalta de manera particular, en lo que compete a la gestión educativa la falta de instrumentos que definan claramente los objetivos y la estructura de la organización, lo cual la hace susceptible a procesos improvisados y faltos de dirección. En lo que respecta al liderazgo, se ha podido apreciar un liderazgo fuerte del rector dirigido al robustecimiento de la parte material de la institución, pero ausente en otros aspectos como la parte pedagógica sobre la cual se ejerce un liderazgo bastante pobre. En materia de valores resalta el rezago en su tratamiento y la falta de sistematicidad en su tratamiento, reducido a iniciativas individuales.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

En lo que compete a las oportunidades y amenazas que son aspectos externos a la institución que inciden positiva o negativamente en ella, se ha podido detectar, en lo que se refiere a las oportunidades, a una comunidad ansiosa de colaborar, pero sin los medios adecuados para hacerlo, uno de ellos la poca apertura al medio de la institución. Las amenazas se concretan en ciertas disposiciones gubernamentales

que obstaculizan o limitan la realización de gestión por parte de los padres de familia y que la convierte en una especie de contravención, motivo de reprimenda en contra de las autoridades educativas institucionales. El tema de la proactividad se resiente ante estas disposiciones que limitan el radio de acción de los padres de familia, obligándolos a esperar la asistencia gubernamental a través de bonos.

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>GESTION</b> La gestión de obras materiales protagonizada por el rector es aceptable y ha generado adelanto en este plano.</p> <p>La preparación académica del personal es aceptable, así como su experiencia en la docencia.</p> <p><b>LIDERAZGO</b> Hay un aceptable liderazgo del rector que permite mantener cohesionada y funcionando a la organización.</p> <p><b>VALORES</b> Existe un ideal mínimo de valores que se trata de poner en práctica, como la honradez, respeto, puntualidad, orden.</p> <p>Existe una relación de cordialidad entre docentes y estudiantes que permite resolver con facilidad ciertos problemas.</p> <p>El rector demuestra transparencia y honradez en la administración financiera.</p>	<p>La nueva ley de Educación puede representar una oportunidad de reorganización del plantel.</p> <p>Cursos de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación de manera gratuita.</p> <p>Deseos de colaboración por parte de la comunidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>GESTION</b> El rector ejerce su labor de dirección con escasos instrumentos de planificación y organización como el manual de organización – PEI - Reglamento Interno- Plan estratégico - Manual de convivencia.</p> <p>Existe un sistema de gestión débil que no permite idear, dirigir y controlar con solvencia las actividades de la institución.</p> <p>La carencia de planificación institucional genera improvisación y un tratamiento</p>	<p>El gobierno, con las disposiciones de no realizar actividades con los padres de familia incentiva la falta de proactividad y la creación de personas reactivas, en el sentido de esperar la asistencia del gobierno y no actuar para cambiar su realidad.</p>

asistemático de las actividades y problemas.

A pesar de la existencia del PTI, se evidencia la falta de socialización y aplicación del mismo.

La misión y visión están mal formulados y no reflejan la realidad institucional

La estructura organizativa es vertical.

Se ejecutan muchas acciones apoyadas en la tradición que violentan ciertas normas y reglamentos específicos.

Existen organismos y funcionarios que no cumplen su función con eficiencia, o bien no ejercen ninguna actividad: comisiones, directivos, COBE.

La gestión pedagógica y de valores es deficiente y le falta coordinación y sistematicidad en su impartición.

En general se aprecia descoordinación y una labor aislada entre departamentos y docentes: separatividad.

Existe entropía y falta de comunicación en todos los ámbitos de la administración.

La gestión pedagógica de los docentes es deficiente por la falta de planes bien estructurados, ausencia de instrumentos de seguimiento a los estudiantes y la falta de tutorías y apoyo extracurricular.

El personal docente demuestra falencias en su preparación pedagógica y falta de entrega en sus labores, demostrada en lo siguiente:

Descuido en su labor docente.

Descoordinación.

Aislamiento.

Nula atención personalizada a los estudiantes.

Nula labor comunitaria.

Los padres de familia están desmotivados y apáticos, reacios a colaborar, con bajo nivel de gestión.

El consejo estudiantil está descoordinado y falto de guía y orientación para cumplir con su labor, por lo que muestra bajo nivel de gestión.

<p>Los padres de familia no orientan a sus hijos, por lo que demuestran una pésima gestión en este nivel.</p> <p>Se observa un alto grado de entropía y empobrecimiento de la comunicación con el entorno, del cual se ha aislado el plantel.</p> <p><b>LIDERAZGO</b> Existe un liderazgo vertical que oscila entre democrático y autocrático, representado por el rector.</p> <p>Hay ausencia de proactividad en el personal docente, padres de familia y estudiantes.</p> <p>Falta liderazgo en los padres de familia que ha cedido a una actitud de apatía y falta de entrega por la institución.</p> <p>Los jefes de sección como el vicerrector, inspectora, guías de curso y directores de área carecen de capacidad de gestión y liderazgo dentro de sus áreas respectivas, ya sea por la edad, falta de formación o falta de entrega.</p> <p><b>VALORES</b> Al no existir un código de convivencia, no se han sistematizado los valores y principios a desarrollar en el plantel.</p> <p>Existe improvisación y falta de sistematicidad en el tratamiento de los valores.</p>	
---	--

La matriz FODA ha servido para explicitar de manera clara los factores positivos y negativos que inciden en la gestión, liderazgo y valores del colegio Abdón Calderón. El diagnóstico, por ser un acercamiento inicial al fenómeno, y tener carácter plenamente descriptivo, ha servido para ilustrarnos sobre el tipo de fenómeno a estudiar, sobre el tipo de organización, actores de la misma y otros detalles esenciales. También ha servido para orientar sobre los problemas que inciden más en su alejamiento de una situación ideal que podríamos denominar de plena confianza en los miembros de la institución y en sus capacidades para brindar una educación de calidad y calidez.

## 4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El colegio estudiado se llama NACIONAL MIXTO ABDÓN CALDERÓN. Está ubicado en un recinto denominado Abdón Calderón, ubicado en la parroquia Molleturo, perteneciente al Cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Su régimen de educación es rural, financiado por el estado.

Fue creado mediante acuerdo ministerial N° 006090 en el año 1982, por lo tanto a la presente fecha tiene 28 años de haber sido fundado.

Posee en el presente año lectivo 190 estudiantes que lo hace ser el colegio rural de la zona con más estudiantado.

La actividad económica de la zona es la producción de cacao y banano.

El clima de la zona es cálido.

El recinto Abdón Calderón se encuentra cercano a cantones como Ponce Enríquez, Balao y Naranjal, con quienes comercian rutinariamente. El intercambio comercial más intenso se produce con Naranjal, provincia del Guayas.

### 4.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**TABLA N° 7.- FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN**

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Directores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	3	100
e. Otros	0	0
f. No contestan	0	0

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Se evidencia la falta de trabajo grupal. Se constata un 100% que testimonia un trabajo individual y aislado del personal falto de coordinación por parte de las autoridades.

**TABLA N° 8.- ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros en la institución	2	66,6
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33,3
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Para medir el tamaño de la organización existe acuerdo mayoritario en que se debe tomar en cuenta el número de miembros y la calidad de los resultados obtenidos.

**TABLA N° 9.- FORMULACION DE TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN EN EL MANUAL DE NORMAS**

TAREAS ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS	F	%
a. SI	0	0
b. NO	3	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Hay consenso en que las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, por lo que no se cuenta con ese instrumento.

**TABLA N° 10.- LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES**

EL CLIMA DE RESPETO LO LIDERA	F	%
a. RECTOR	3	100
b. CONSEJO DIRECTIVO	0	100
c. VICERRECTOR	0	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Existe unidad de criterio en que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector del plantel.

### TABLA N° 11.- PRESENCIA DE DELEGACION DE TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

DELEGA		f	%
a. SI		1	66.6
b. NO		2	33.3

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, se estima que el rector no suele delegar la toma de decisiones. Se deduce de esto que las decisiones las toma el rector y las impone al personal.

### TABLA N° 12.- LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Naturaleza de las actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100				
b	Desarrollo profesional de los docentes			2	66.6	1	33.3
c	La capacitación continua de los docentes			2	66.6	1	33.3
d	Trabajo en equipo			1	33.3	2	66.6
e	Vivencia de valores institucionales y personales			3	100		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			3	100		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			2	66.6	1	33.3

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Según los datos obtenidos se considera que la administración del centro educativo promueve la excelencia académica. Se produciría a veces iniciativas de desarrollo profesional y capacitación de los docentes. Se enuncia de forma mayoritaria que no se promueve el trabajo en equipo. Se afirma que se promueve esporádicamente el desarrollo de vivencias institucionales y personales y la participación de los padres de familia en diversas actividades programadas. De forma mayoritaria se estima que la delegación de autoridad no se produce siempre.

### TABLA N° 13.- HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	1	33.3	2	66.6		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			2	66.6	1	33.3
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	33.3	2	66.6		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33.3	2	66.6		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	100				

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Se piensa mayoritariamente que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución nacen con las personas pero que también se requiere de preparación teórica, práctica y experiencia.

#### **TABLA N° 14.- PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			3	100		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.					3	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	1	33.3	2	66.6		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100				

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos promueven fundamentalmente ambientes cordiales de trabajo, y a veces se promueve el uso de información y mecanismos de control.

#### **TABLA N° 15.- ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Presencia de organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	De dirección: Rectorado, Consejo Directivo.	3	100				
b	De gestión: (secretario, Vicerrector, Inspector General, Colectora)	3	100				
c	De coordinación: Guías de Curso.	3	100				
d	Técnica: Comisiones, Directores de Área, Juntas de Curso.	3	100				
e	Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil: médico-psicólogo					3	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

El Colegio Abdón Calderón cuenta con todos los organismos que la ley de Educación estipula como obligatorios, a excepción del DOBE, organismo esencial en toda institución educativa para brindar asistencia médica y psicológica a los estudiantes.

**TABLA N° 16.- ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	66.6	1	33.3		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	66.6	1	33.3		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	66.6	1	33.3		

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Se expresa de forma mayoritaria que las juntas de curso y las juntas de área del colegio Abdón Calderón son las encargadas de la evaluación, el seguimiento y actividades de coordinación académica en general.

**TABLA N° 17.- LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y a la institución, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	33.3	2	66.6
C	Elaborar la programación didáctica de enseñanza de la materia o área correspondiente	3	100		
D	Mantener actualizada la metodología	2	66.6	1	33.3
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			3	100
F	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			3	100
G	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			3	100
H	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100		
I	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.			3	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Se considera que los departamentos didácticos laboran organizadamente en el desarrollo de la enseñanza de cada materia. Entre sus funciones estaría la programación didáctica y mantener actualizada la metodología. A pesar de lo anotado haría falta la emisión de propuestas al equipo directivo para mejorar los procesos. Dentro de esta línea, se afirma que no se promueve la investigación educativa, no se conservan memorias sobre los resultados obtenidos, y no se mantiene actualizada la metodología.

**TABLA N° 18.- LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			3	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Existe consenso respecto a que en el Colegio Abdón Calderón no se producen diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**TABLA N° 19.- MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos			3	100
B	Plan estratégico	1	33.3	2	66.6
C	Plan operativo Anual			3	100
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.			3	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Se responde de manera mayoritaria la no existencia de material de planificación ni de procesos que propendan al cambio o transformación de la institución, ya sea radical como una reingeniería de procesos, o bien planes de capacitación dirigidos a docentes.

**TABLA N° 20.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>F</b>
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	R.- Encuentro entre personas. La información es lo comunicado. V.- IG.-	33.3	R.- V.- Paso de datos de una persona a otra IG.- Es cuando dos personas se comunican.	66.6
2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	R.- V.- IG.-		R.- No existe ese documento V.- No existe IG.-Desconozco	100
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	R.- Negociar y tratar de aplicar medidas de acuerdo a la ley V.- IG.-	33.3	R.- V.- Sancionar a los infractores IG.- Enviar un memorando para pedirles que se tranquilicen.	66.6
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	R.- Debe tener iniciativas y saber motivar a la gente para poder cumplirlas V.- Debe tener el don de dialogar y concertar el cambio IG.-	66.6	R.- V.- IG.- Debe ser fuerte y enérgico	33.3
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	R.- Es un liderazgo fuerte, pero motivador y cumplidor de la mayoría de sus metas. V.- IG.-	33.3	R.- V.- Es más bien un liderazgo aceptable. IG.- Es un liderazgo que gobierna bien al colegio.	66.6
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	R.- V.- IG.-		R.- No se ha especificado todavía V.- No sé IG.- Desconozco	100
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	R.- V.- IG.-		R.- Valores positivos V.- Valores positivos IG.- Deben ser más cumplidores con sus tareas	100
8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	R.- V.- IG.-		R.- No existen antivalores V.- Creo que no existen IG.- Todos son buenos.	100

**Fuente:** Formulario de respuestas de entrevista a directivos del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 20 da como resultado que los directivos, en un alto porcentaje, desconocen qué es la comunicación y cómo se desarrollan sus procesos. En general

se afirma la inexistencia de un manual de normas, ya sea reglamento interno, manual de procedimientos u otros que guíen las labores de la organización educativa. Respecto al conflicto que se podría generar entre los directivos y el profesorado se estima que la imposición de multas y el trato fuerte y enérgico pueden solucionar los conflictos. En general se aprecia que el líder debe ser una persona comprometida, hábil, con destrezas y bien preparada para enfrentar su cargo. Definitivamente, no se da tratamiento sistemático a la enseñanza de valores. Sencillamente se desconoce totalmente sobre el tema.

#### 4.2.2. DE LOS PROFESORES

**TABLA N° 21.- RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	36.3	7	63.6		
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	27.2	8	72.7		
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.	11	100				
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					11	100
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	18.1	8	72.7	1	9
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	2	18.1	4	36.3	5	45.4
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			4	36.3	7	63.6
8. Resistencia en los compañeros o Rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	6	54.5	3	27.2	2	18.1
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros			2	18.1	9	81.8
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.			2	18.1	9	81.8
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	63.6	3	27.2	1	9
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	7	63.6	3	27.2	1	9
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	7	63.6	3	27.2	1	9
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	9	81.8	2	18.1		
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			7	63.6	4	36.3
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	81.8	2	18.1		

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a docentes del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Según la tabla N° 21 los docentes del Colegio Abdón Calderón piensan mayoritariamente que una de las actitudes del verdadero líder es cuestionar el orden existente con el fin de transformar. Se afirma que los directivos sí promueven en la comunidad educativa ambientes agradables para el desarrollo del proceso educativo. Se afirma también que los directivos y docentes no promueven la investigación educativa como medio para mejorar los procesos. Respecto a los padres de familia, se afirma que existe escepticismo y resistencia cuando se pretende innovar los procesos de enseñanza. Cosa similar sucede con los directivos y docentes. Los docentes dudan sobre la aplicación del trabajo en equipo para la toma de decisiones. Se afirma que no se toma en cuenta los valores dentro de los procesos internos. Sobre la integración entre docentes, se afirma en un alto porcentaje no sentirse integrados y a gusto dentro de la institución. Se afirma también que existe cierto desacuerdo con la autoridad del plantel. No obstante, existe un alto porcentaje que admira el liderazgo del rector en lo que tiene que ver a su capacidad de gestión de obras. Esto genera a su vez cierto apoyo y compromiso hacia sus decisiones. Se afirma que los directivos poseen liderazgo en el área académica, discordando con las observaciones realizadas en el diagnóstico. Posiblemente se trate de una respuesta generada por el compromiso asumido hacia el rector. Se responde positivamente respecto a al liderazgo y gestión dentro del área administrativa y financiera. Se afirma que las actividades recreativas y de integración se producen esporádicamente. Otra respuesta discordante con el diagnóstico realizado es la que afirma que en las decisiones de directivos y profesores predominan valores. Puede tratarse de una respuesta poco meditada, o bien un intento por mostrar un panorama positivo. Según este análisis, algunas respuestas podrían resultar poco confiables, por lo que se debería buscar otras fuentes que apoyen la tendencia dentro de los ámbitos cuestionados.

### 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA N° 22.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	23.7	29	76.3		
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	17	44.7	15	39.5	6	15.8
3. El liderazgo <i>conductual</i> orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	34	89.5	4	10.5		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	35	92.1	3	7.9		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	38	100				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	6	15.8	13	34.2	19	50
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	31.6	14	36.8	12	31.6
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	13.2	10	26.3	23	60.5
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	21.1	16	42.1	14	36.8
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	26.3	23	60.5	5	13.2
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	38	100				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	31	81.6	7	18.4		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	28.9	13	34.2	14	36.8
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	26.3	15	39.5	13	34.2

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a estudiantes del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Según la tabla N° 22 los estudiantes sienten que el rector ha adoptado una actitud de indiferencia ante las opiniones de los demás: docentes y estudiantes. Paralelamente a esto, se afirma que los docentes no escuchan sus problemas y que dentro de la institución se estaría habría implementado un sistema centrado a la realización de tareas sin que existan alternativas innovadoras. Esto se confirma en virtud de la respuesta mayoritaria respecto a que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase y que se espera que hagan siempre las tareas de la misma manera. Esto puede representar para el alumno, aburrimiento o cansancio respecto a la forma de conducir las clases. Todo lo dicho se confirma cuando afirman que nunca se escucha una frase de aliento y motivación al iniciar las clases y consideran a las mismas como faltas de variedad e innovación metodológica. Respecto al tratamiento de los problemas los estudiantes sienten que los docentes no se interesan por ellos. En las clases se permite a veces expresar sus opiniones, pero es siempre el

profesor quien decide al final en una actitud autocrática. Opinan que una de las técnicas de trabajo que se emplea en clases es la del trabajo en grupo. No obstante lo dicho, creo que esta respuesta no afirma más allá que la simple realización, más no sobre su calidad. Los estudiantes han visto que los docentes se encuentran comprometidos con el rector o de acuerdo con su gestión. Finalmente, respecto a la enseñanza de valores. No obstante lo dicho, la respuesta se encuentra claramente dividida entre las tres opciones, lo cual implica cierto desconocimiento del tema, lo cual la hace poco confiable.

#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**TABLA N° 23.- ASPECTOS DE GESTION EDUCATIVA EN REFERENCIA AL RECTOR:**

N	Declaraciones	Siempre		Casi siempre		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	Brinda asesoramiento para la mejor realización de las actividades			45	93.8	3	6.3
2	Promueve jornadas de capacitación para el personal y padres de familia			30	62.5	18	37.5
3	Realiza las sesiones y juntas según lo dispone el reglamento a la ley de educación	48	100				
4	Toma en cuenta la opinión de toda la comunidad educativa en la planificación de actividades.	13	27.1	23	47.9	12	25
5	Rinde cuentas a la comunidad sobre su gestión	40	83.3	8	16.7		
6	Mantiene informado al personal y demás comunidad educativa sobre aspectos de su competencia	40	83.3	8	16.7		
7	Vigila que se respeten los derechos de los estudiantes.	43	89.6	5	10.4		
8	Coordina con organismos comunitarios sobre aspectos de mutuo interés o de adelanto de la comunidad	47	97.9	1	2.1		
9	Realiza acciones tendientes a investigar casos de disciplina y de aprovechamiento	40	83.3	7	14.6	1	2.1
10	Realiza acciones para evitar la deserción escolar	43	89.6	5	10.4		
11	Garantiza el respeto de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de estudiantes y profesores.	44	91.7	4	8.3		
12	Brinda oportuna atención a los padres de familia, estudiantes y personal.	45	93.8	3	6.3		

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a padres de familia del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 23 arroja como resultados que el rector del colegio brinda apoyo esporádico y asesoramiento, no solo a ellos sino a estudiantes y docentes. En congruencia con esta afirmación se ha observado que raramente promueve jornadas de capacitación para el personal y padres de familia. Se afirma que las sesiones y juntas se las realiza conforme a lo que disponen normas superiores. De manera mayoritaria opinan que el rector toma en cuenta rara vez las opiniones de la

comunidad educativa. Siguen repuestas positivas y plenamente mayoritarias respecto a factores como rendición de cuentas, difusión de información de su competencia, coordinación con organismos comunitarios, investigación de casos disciplinarios y de aprovechamiento, acciones para evitar la deserción escolar, respeto de derechos, atención oportuna a padres, estudiantes y personal.

**TABLA N° 24.- ASPECTOS DE LIDERAZGO REFERENTES AL RECTOR:**

N	DECLARACIONES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Mantiene comunicación con la comunidad educativa			43	89.6	5	10.4
2	Ayuda a solucionar los problemas de la comunidad			44	91.7	4	8.3
3	Mantiene conducta democrática			46	95.8	2	4.2
4	Delega responsabilidades para garantizar el éxito de ciertas actividades			43	89.6	5	10.4
5	Promueve el desarrollo de actividades socio - culturales y deportivas			2	4.2	46	95.8
6	Innova los procesos dentro de la institución.	3	6.3	41	85.4	4	8.3

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a padres de familia del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

La tabla N° 24 arroja los siguientes resultados sobre aspectos de liderazgo del rector: Se aprecia que mantiene una comunicación aceptable con la comunidad educativa y que ayuda a resolver los problemas de manera esporádica. Se opina que su conducta es democrática casi siempre, lo cual significa que hay momentos en que no se aprecia tal cualidad. Se opina igualmente, que esporádicamente realizaría una delegación de funciones que promueva la participación de todos los actores. Los padres de familia opinan que no existen actividades sociales y deportivas que promuevan una mejor integración de la comunidad educativa. Han observado, finalmente, que existiría un proceso de innovación de ciertos procedimientos pero esporádico.

**TABLA N° 25.- ASPECTOS RELACIONADOS CON VALORES EN REFERENCIA AL PERSONAL EN GENERAL**

N	DECLARACIONES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
1	Demuestran puntualidad			27	56.3	21	43.8
2	Demuestran amor al trabajo e iniciativa			3	6.3	45	93.8
3	Demuestran respeto a las creencias ajenas			48	100		
4	Demuestran justicia en sus acciones.			40	83.3	8	16.7

**Fuente:** Formulario de respuestas de encuesta a padres de familia del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

Los padres de familia han observado serias falencias respecto a la práctica de valores a nivel de los docentes: falta de puntualidad y amor al trabajo. Han visto falta de iniciativa y una regular aceptación a creencias ajenas, lo cual implica cierto grado de intolerancia. Opinan, finalmente, que habría una regular práctica de la justicia en las acciones de los docentes.

#### 4.2.5. MATRIZ DE PROBLEMAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<b>PROBLEMA 1.- GESTION</b>  Existe improvisación y falta de sistematicidad en la gestión tanto de directivos y docentes (gestión institucional y pedagógica).	Escasa predisposición al trabajo cooperativo y de equipo.	Caos institucional por falta de objetivos y estrategias para conseguirlos.
	Descuido en la elaboración de instrumentos organizacionales como el Plan estratégico, POA, PEI, Manual de convivencia, Reglamento Interno y otros.	Escasa comprensión de la estructura organizacional por parte de los docentes y la consecuente falta de motivación e interés por la resolución de sus problemas
<b>PROBLEMA 2.- GESTION</b>  Existe separatividad y un elevado grado de entropía.	Falta de compromiso de los docentes, porque no viven en la comunidad.	Trabajo desorganizado y alejado de la problemática institucional y comunitaria
	Alto grado de resistencia del personal al trabajo colaborativo.	Trabajo aislado y descoordinado.
	Las primeras autoridades no han empleado mecanismos que tiendan a facilitar la coordinación e interacción de mejor manera (gestión directiva y pedagógica - académica).	Recrudescimiento del problema de separatividad y entropía, y ejecución de una gestión educativa bastante pobre.
	Falta de liderazgo de los directivos para disuadir al personal y comunidad educativa sobre formas acertadas de trabajo para conseguir los objetivos.	Comunidad educativa sin dirección y motivación.
<b>PROBLEMA 3.- LIDERAZGO</b>  Existe un liderazgo débil por parte de los docentes y padres de familia que han adoptado actitud reactiva ante los problemas institucionales y del entorno.	Falta de formación de padres de familia, y desniveles culturales y de formación severos de los docentes.	Apatía y ausencia de los PFFF en sesiones, mingas y gestiones diversas. Apoyo intermitente de los docentes.
	Los docentes no viven en la comunidad y no les interesa inmiscuirse en los problemas institucionales y comunitarios.	Sobrecarga de trabajo del rector quien se ve forzado a ejercer un liderazgo fuerte y vertical tendiendo a autocrático.
<b>PROBLEMA 4.- VALORES</b>  No se da un tratamiento sistemático a la enseñanza de valores a los estudiantes.	Directivos y docentes no se han interesado en el tema por concepciones simplistas que tienen sobre la enseñanza de valores.	Enseñanza asistemática y desorganizada de valores.
	Se desconoce los valores que promueve la institución y se trabaja improvisadamente, o bien no se toma en cuenta el tema.	

**Fuente:** Formularios de observación y de respuestas a encuestas y entrevistas realizados a la comunidad educativa del Colegio Abdón Calderón.

**Elaboración:** Gustavo Álvarez N.

## 5. DISCUSIÓN

Dentro del ámbito de gestión se produce un trabajo caracterizado por la desorganización e improvisación. La falta de instrumentos que aclaren los objetivos que persigue la institución y las respectivas estrategias para conseguirlos, genera este estado. Resalta la falta de un Plan estratégico actualizado, la falta del POA, la falta de proyecto educativo institucional (PEI) y del reglamento interno. Situación patentizada en las tablas N° 9 y 19 de la encuesta a directivos, y la tabla N° 20 de la entrevista a directivos, con un alto porcentaje de negación a la existencia de un manual de normas y otros instrumentos organizativos. Esta situación no guarda consonancia con la definición que se había planteado sobre que la gestión educativa es un proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa (DEA, 2003 p. 8). La no existencia de un proyecto educativo, hace ver claramente que la institución deambula sin rumbo cierto y que le va a costar dar respuestas claras a las necesidades de la comunidad (Ministerio de Educación de Colombia, 2011). Este estado de cosas, evidentemente, no permite construir, fortalecer y desarrollar la comunidad educativa, o bien solo permite procesos limitados a la ejecución de iniciativas individuales que limitan el ideal de una autonomía institucional por la excesiva dependencia a los dictados de la primera autoridad.

Un sistema de gestión está conformado por ciertas etapas que conducen a la realización de acciones premeditadas. Estas etapas son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

(Mejora tu gestión, s.f.).

Según se observa, el desarrollo del plantel se ve limitado por la ausencia de un sistema de gestión. No se observa la etapa de creación de ideas y el planteamiento de objetivos que definan hacia donde se quiere llegar. Luego después, no se observa la presencia de planes de corto y largo plazo que permitan determinar las estrategias para el logro de los objetivos. Por otra parte, si no existen objetivos no se puede plantear estrategias. De manera que se produce la improvisación y un curso atropellado de los acontecimientos. De aquí para adelante no se puede hablar de

implementación ni de control, porque sin los anteriores es imposible que se los pueda plantear.

El factor organizacional se ha descuidado y se ha sometido a un proceso de olvido y descuido. La falta del Plan Estratégico, POA, PEI y otros, lo demuestra. Desde este punto de vista, toda forma de trato sistemático con los otros, con el contexto, con factores pedagógicos, valores, etc., se convierte en una serie de acciones planteadas para un caso concreto de manera improvisada. Es decir, toda forma de práctica coherente está ausente en el colegio estudiado. Recuérdese que una práctica coherente según Chiavenato permite mirar hacia el interior y hacia el exterior de la organización, en el sentido de que se debe atender a objetivos intrínsecos propios de la institución y a objetivos externos de relación con el entorno o contexto (Lozano, 2006). El llamado a coordinar estas prácticas, el rector, poco puede hacer ante la falta de un plan de acción que le indique el camino a seguir. La acción pedagógica sufre similar desorganización y desconcierto en sus acciones, así lo demuestra la tabla N° 18 con un contundente 100% de negación al fomento de la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

La calidad del producto que ofrece la institución a la sociedad depende de lo que hoy se hace. La falta de contacto con el contexto, provocará seguramente un desajuste entre lo que la sociedad necesita y lo que el colegio produce, con lo cual estaríamos hablando de un problema serio de falta de eficacia institucional, es decir de su misión o razón de ser en la sociedad y de los productos u objetivos que se pretende alcanzar (Chiavenato. 2007, p. 33). Esto quiere decir, que paralelamente se produce un problema de ineficiencia de los actores de la institución, de aquellos que toman decisiones y de aquellos que no apoyan para que el PTI se pueda cumplir, mismo que sirve de poco porque no se ha socializado y se mantiene en reserva dentro de un escritorio, según se pudo constatar en el diagnóstico.

Un sistema de dirección estratégica conlleva más capacidades y entrega de parte de la comunidad educativa, y mucho más de sus líderes que son los encargados de orientar y dirigir hacia el éxito a la institución. La Dirección de Educación del Azuay (DEA) en su documento *Gestión educativa institucional* había hablado de un sistema de sistemas que incluye primeramente la dirección estratégica, misma que prioriza el

trabajo en equipo y un liderazgo basado en principios. De la primera no insistimos más porque ya quedó demostrado que no existe dirección estratégica posible al no existir planes clave dentro de la organización que establezcan los objetivos y las estrategias. Nos centraremos en lo que se denomina liderazgo basado en principios, que constituye una fortaleza que ha permitido mantener cohesionada a la institución y avanzando, a pesar de las falencias anotadas. Hay principios que están presentes en el accionar diario, pero que no se han objetivado o tomado conciencia de manera sistemática. Está claro que sin estos principios le sería difícil al rector imponer su autoridad. Estamos hablando de rectitud, justicia, honestidad, etc. De ahí la aceptación que se produce hacia su autoridad, patentizada en el diagnóstico que se realizó y en las respuestas dadas a la tabla N° 21, preguntas N° 11 -12 y 13, que demuestran una gran aceptación entre los docentes, de la labor de los directivos, y la constancia de una labor inspirada en valores, respuesta N° 16.

Se había hablado también de la necesidad de una participación proactiva de todos los actores institucionales, cuestión que no se observa de manera clara entre el personal, porque solo se limitan a sus labores docentes y no aportan dentro de otras áreas de gestión dentro del plantel, situación demostrada en la tabla N° 21, pregunta N° 4 que expresa falta de iniciativa del personal en investigación educativa para tratar de conocer su entorno y dar las mejores respuestas a los problemas; pregunta N° 8 que expresa alto grado de resistencia a iniciativas; pregunta N° 10 que muestra a un personal que prefiere estar en desacuerdo con ciertos procesos para no inmiscuirse en cambios drásticos. Esta cuestión no se aplica a nivel directivo, básicamente en lo que se refiere al rector, quien han puesto empeño en desarrollar la institución por todos los medios posibles, apelando a una alta dosis de improvisación e iniciativa. La labor del vicerrector se ve muy comprometida por las respuestas a la labor docente ofrecida por los estudiantes, tabla N° 22, quienes dan testimonio de una labor descuidada y falta de ideas innovadoras (pregunta N° 4), carente de control y dirección por parte de la autoridad responsable del área académica.

La gestión institucional se divide en gestión directiva, la realizada por el rector del plantel, y la gestión pedagógica y académica a cargo del vicerrector. La gestión directiva, toma las decisiones de alto impacto dentro de la institución (Ministerio de Educación de Colombia, 2011), como le corresponde, pero con una planificación

mínima, consistente básicamente en la elaboración del PTI (plan de transformación institucional) de obligatoria construcción para los colegios técnicos y un cronograma de actividades anual. Estas decisiones se orientan básicamente hacia el plano material consistente en la gestión de obras, descuidando otros aspectos como educación en valores, organización del personal y comunidad educativa en general, y las relaciones con el contexto. Por el hecho de descuidar el factor interrelación, no solo con el contexto, sino entre las áreas y departamentos, consideramos a esta gestión como generadora de separatidad que en términos de Antonia Pascual está íntimamente relacionada con la verticalidad en el mando y la implantación de un sistema que no propende a la participación y colaboración (Pascual, 2006, p. 26). Pero este fenómeno no solo es responsabilidad de los directivos sino de toda la comunidad educativa. Los padres de familia tampoco demandan integración y prefieren ser solo testigos sin inmiscuirse en procesos que pidan su participación, situación patentizada en la tabla N° 23, pregunta N° 4 que demuestra su nula participación en la toma de decisiones.

La gestión pedagógica y académica adolece de graves fallas. La falta de operatividad del vicerrector encuentra su razón en la falta de planes, según se pudo constatar. En consecuencia, hay ausencia de control académico, falta de coordinación entre áreas y departamentos, hay ausencia de planificación y programación pedagógica, deficientes procesos de evaluación. Todo lo contrario al ideal que se había establecido dentro de esta delicada área de trabajo, cuando se afirma que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales (Ministerio de Educación de Colombia, 2011). Está claro que la separatidad entre áreas, comisiones y docentes, y la improvisación se acentúan aún más, ahora en el área académica a cargo del vicerrector.

El trabajo desorganizado, descoordinado y aislado evidenciado en la tabla N° 7 que hace referencia a la preferencia a un trabajo individual antes que en equipo, y lo manifestado en la tabla N° 9 que hace referencia a la ausencia de un manual de normas, que se complementa con lo manifestado en la tabla N° 19 sobre la ausencia generalizada de instrumentos de planificación, es posible que genere aquella

angustia de que habla Fromm (Fromm, s.f. p.10), al no poder contar el docente con apoyo y verse incapaces de entender el mundo que les rodea. En este sentido, lo evidenciado en la tabla N° 21 de la encuesta a docentes, refleja en la pregunta N° 4 una nula participación en equipo dirigida al conocimiento de la realidad que les rodea. Esto se refuerza en el numeral 6 de la tabla en mención que manifiesta no trabajar en equipo para lograr una toma de decisiones. Según se observa, existe aislamiento y rechazo al trabajo en equipo.

La separatividad generalizada vista desde el enfoque de Fromm revela claramente en el colegio estudiado la falta de amor hacia el trabajo y hacia su entorno, porque el trabajo docente implica justamente amor hacia su actividad, implica comunicación, interrelación, la búsqueda del otro para aportar a su desarrollo intelectual, afectivo y físico. Antes que angustia, según había explicado Fromm, parece que existiera conformidad en un aislamiento que urge romper, en pos de una apertura beneficiosa para todos.

Desde el punto de vista de José Luis González el estilo de gestión de los directivos del colegio estudiado es tradicional, caracterizado por una verticalidad (ver organigrama) centrada en acciones disciplinarias (diagnóstico: Dimensión organizativa operacional y valores) y el aspecto material del plantel, y también por la ausencia de trabajo en equipo y una actitud democrática de compartir y coordinar (González, 2005). Según se pudo demostrar en las tablas N° 9 19 y 20, de forma contundente, y en las tablas 21, respuestas: N° 4 y 6; y finalmente en las respuestas ofrecidas por los estudiantes en la tabla N° 22, respuesta N° 1 y en la tabla N° 23, respuesta N° 4, de los padres de familia que demuestran una actitud poco democrática. Este estilo de gestión es encabezado por el rector, dueño del mando y las decisiones, pero también se demuestra individualmente en los docentes, como se demuestra en la tabla 21, preguntas N° 6-10 que hablan de resistencia al trabajo en equipo y resistencia a la implantación de nuevos procesos. Esta actitud general provoca el acaparamiento del mando por parte del rector, pero esto a su vez ocasiona la inacción del resto del personal y una personalidad reactiva que provoca la espera de que todos los problemas se los solucione el rector u otra persona. Pero está claro que esta personalidad reactiva, ausente de proactividad la genera también ciertas decisiones del gobierno en el sentido de prohibir el trabajo en procura de conseguir fondos para la dotación de obras, y la obligación de esperar la asistencia

gubernamental a través de un bono que reemplaza el monto que se recibía por concepto de matrículas.

Se dijo que los directivos no aciertan a organizar al personal de manera efectiva, por la falta de objetivos e instrumentos de organización y planificación, razón por la cual éstos tienden a demostrar aspectos negativos dentro de la gestión educativa que ya se señalaron con detalle. A los docentes se les debe imputar también severas fallas en la gestión que les corresponde: falta de planificación, impuntualidad, clases a las que les falta métodos y técnicas que eviten el cansancio y aburrimiento de los estudiantes, según se había detectado en las debilidades del FODA y dentro del problema N° 1 de la matriz de problemas, presentada como una gestión que adolece de improvisación y falta de sistematicidad. Dentro de este aspecto, Prieto afirma que a menor gestión, menor esfuerzo de comunicación (Prieto, 2004. P. 88). Ya sea comunicación docente- estudiantes, docentes – directivos, docentes-comunidad, con lo cual se debe advertir que el problema de separatidad se ve abonado por la falta de comunicación, producto de una gestión deficiente y la falta de compromiso de los docentes.

Según lo observado y demostrado en diversas tablas: 9–19-20 que demuestra la falta de instrumentos de planificación, el estilo de dirección que le cuadra muy bien a los directivos es la intuitiva según explica Huber y que consiste en relacionar la situación actual de decisión con otra que observaron o experimentaron en el pasado (Huber. 2001. p. 46), lo cual los liga a experiencias pasadas con sus aciertos o méritos, en el sentido de utilizarlas en situaciones presentes, con el riesgo de que no se las pueda aplicar en toda su extensión, porque cada situación posee su especificidad y requiere de soluciones nuevas cada vez.

Los estudiantes parece que son el reflejo fiel de sus mayores al demostrar similares procedimientos, improvisación y falta de sistematicidad en sus acciones. Se hace duro asignarles tareas más difíciles, por la falta de capacidades que les impide realizar las tareas propias de un gestor. Esto proviene claramente de una labor docente que no se esmera en desarrollar destrezas y liderazgo, según se observó en la tabla N° 22, respuestas 4-6-7-8-9-10-11 que testimonian una labor descuidada y falta de estímulos que desarrollen destrezas sociales y liderazgo en los estudiantes. En este estado de cosas sería impensable asignarles por ejemplo la

tarea de contralor estudiantil, según se apreció en la iniciativa colombiana respecto a la institucionalización del contralor estudiantil (Iefangel.com, 2011.), por la razón de que no hay un ambiente que dé apertura a semejante iniciativa y que prepare a los estudiantes en este sentido.

Los padres de familia no son la excepción. Les falta motivación y ganas de colaborar. Posiblemente sientan la falta de objetivos claros sobre los cuales trabajar y reaccionen negativamente ante un panorama plagado de improvisación, demasiado vertical y falta de organización. En la tabla N° 21 pregunta N° 5, los docentes estiman que existiría resistencia al cambio por parte de los padres de familia. La tabla N° 23, pregunta N° 4 demuestra el aislamiento en que se les tiene. Todo este panorama muestra que sus propuestas e iniciativas no han sido tomadas en cuenta y que miran con recelo a la primera autoridad poseedora de toda la iniciativa y decisión.

Enfocando el análisis en el liderazgo educacional, según se había demostrado, la dirección es más bien débil, fundada en un trabajo asistemático pero que sí ha contado con planes y programas mínimos, fundado básicamente en el Plan de Transformación Institucional - PTI, que han ayudado a mantener el rumbo de la organización. Se vio que el trabajo es aislado entre áreas y docentes, así como con otras instancias de la comunidad educativa: docentes-padres de familia y docentes-contexto. Apareciendo por lo tanto, el trabajo en equipo como una debilidad marcada y una necesidad urgente dentro de la institución. Desde el punto de vista de Lewin, se podría decir que el liderazgo es fuerte y que se caracteriza por una personalidad autocrática (Guevara, s.f.), que funda su liderazgo en factores diversos como la potestad que le da su nombramiento y sin duda por un factor de *autoridad* basada en su experiencia y capacidad para alcanzar ciertos objetivos, consistentes fundamentalmente en obras materiales. La tabla N° 21, pregunta 11, refleja desde el punto de vista de los docentes, complacencia por la gestión del rector. Desde el punto de vista de los padres de familia, según la tabla N° 23, pregunta N° 5, concuerdan en apreciar un liderazgo que casi siempre se esfuerza en mostrar capacidades de liderazgo como la rendición de cuentas; o según la tabla N° 24, preguntas 3-6, al demostrar una conducta democrática y una actitud de innovación, referida a las obras materiales inauguradas en su gestión. El mismo Rector opina en la Tabla N° 20, preguntas N° 4-5, que el liderazgo debe ser fuerte, encaminado al

cumplimiento de metas y pleno de iniciativas, lo cual refleja también un estilo de gestión basado en iniciativas antes que en planes y programas.

Según se comprobó, la organización del personal y los valores han quedado relegados a un segundo plano, o bien se los ha invisibilizado por completo. En este caso, no cabe hablar de liderazgo fuerte en los términos de Huber, quien había hablado de la “habilidad de controlar el comportamiento del equipo o del grupo y que los guía hacia el cumplimiento de los objetivos” (Huber. 2011, p. 181), justamente por la ausencia de trabajo en equipo, la carencia de planes que especifiquen los objetivos a alcanzar y un estilo de gestión basado en iniciativas, según quedó aclarado arriba.

Sin duda, la personalidad reactiva del personal y padres de familia ha facilitado la consolidación del liderazgo del rector. Se diría que la aceptación ha sido libre y voluntaria de parte de sus dirigidos, según lo que explica Guillén (2008, p. 171) respecto a la relación de influencia entre el líder y sus seguidores que se muestran conformes por las obras conseguidas. Pero, no obstante lo afirmado, el liderazgo no ha producido un trabajo en equipo sostenido sino intermitente, por la tendencia autocrática del rector y por la resistencia al trabajo en equipo e integración de los docentes.

Esta confianza que ha generado el rector, en calidad de líder – directivo, se ha fundado básicamente en dos de las tres dimensiones que menciona Guillén: en la dimensión científico-técnica, fundada en la evidente capacidad y preparación del funcionario, y por la dimensión ética, apoyada en la excelencia moral del directivo (Guillén, 2008. p. 183), que indudablemente no ha dado motivo alguno para pensar lo contrario. Según los resultados de la tabla N° 23, preguntas N° 5 – 6- 7-11 se evidenció la complacencia de los padres de familia ante la rendición de cuentas que el rector acostumbra a dar a la comunidad educativa y su actitud de respeto a los derechos de la comunidad educativa.

Desde la dimensión psico – afectiva, la relación directivos - docentes se ve limitada a un trato formal y casi ausente de comunicabilidad, según las respuestas ofrecidas en las encuestas por estudiantes y padres de familia, respecto a que rara vez se toma en cuenta las opiniones de estudiantes y docentes: Tablas N° 21, pregunta N° 6 que

demuestra ausencia de integración y trabajo en equipo, lo cual impide una comunicación efectiva docente- directivo. Tabla N° 22, pregunta N° 1 que expresa desde el punto de vista de los estudiantes la esporádica tendencia del rector a escuchar las opiniones de los demás. O bien desde el punto de vista de los padres de familia la opinión mayoritaria de que casi siempre se toma en cuenta sus opiniones. La falta de comunicación tiende a aislar y empobrecer aún más los procesos.

Uno de los problemas centrales del plantel consiste, según se había enunciado ya, en la falta de trabajo organizado y sistemático. Se puede decir que si bien al líder le han faltado técnicas para organizarlos o motivarlos al trabajo en equipo, ha habido factores decisivos como los severos desniveles en la preparación y motivaciones del personal que han provocado resistencia al trabajo en equipo y a generar procesos de planificación sostenidos. Por esta causa se estima que el liderazgo que les compete a los miembros del personal para enfrentar ciertos procesos y problemas institucionales se ha anulado y se han entregado por completo a la voluntad de una sola persona de la cual esperan que les solucione todos los problemas, configurando claramente una personalidad reactiva, que según Covey, es aquella que no actúa para dar solución a los problemas (Covey, 2003, p. 43).

En conclusión, liderazgo y dirección son dos aspectos que se han conjugado en el directivo principal, sobre quien pesa la tarea de insistir en la organización y materialización de un trabajo más organizado y sistemático. Considero que debe aprovechar su experiencia, carisma y la aceptación que tiene dentro de la institución, para dirigir procesos de trabajo mancomunado, con lo cual transformaría de manera radical el destino de la institución.

En lo que tiene que ver al aspecto de valores y educación, la ausencia del tratamiento de valores en la institución posiblemente tiende sus raíces en la ausencia sistemática de su tratamiento a nivel general, incluso estatal, que no ha realizado planteamientos concretos para su tratamiento en las aulas. Acorde a esta necesidad se ha planteado en los últimos tiempos una asignatura de *educación para la democracia y educación en valores* que se debe impartir en el bachillerato. El asunto radica en que, si bien existe un justificativo global, esto no exime de culpa a los directivos por no detectar esta carencia y hacer planteamientos, en el sentido de

tratar de construir los valores que deben demostrar los jóvenes y docentes en el marco institucional y comunitario, de manera que sea una práctica usual hasta constatar resultados.

Pero este propósito se topa con otro factor, ya detectado, los desniveles en la formación y entrega del personal que los incapacita para tratar este tema. Recuérdese que el tema no es teórico, o un asunto de memorización y repetición mecánica, sino un acto de apropiación de cada una de las esferas de valor, transitando por cada una de manera asistida y sistemática, de manera que de lo material y lo económico asciendan por lo físico, lo social, lo afectivo hasta llegar al plano intelectual que les dará la pauta para ascender hasta planos superiores del intelecto como son lo estético y lo moral (Chavarría 2001, p. 65). Así lo estimó la Dra. Martha Arana Ercilla cuando afirmó que los valores se aprenden a través de conductas y comportamientos, conocimientos y habilidades de valoración, reflexión, logrados mediante aprendizajes conscientes y significativos (Arana, s.f.). Cuestión que pasa por un muy meditado programa de estudios y las correspondientes técnicas y métodos a aplicar, mediante una educación en valores intencional para que pueda lograr cambios (Pascual. 2004. p. 15).

Este es un tema pendiente en la institución que debe pasar por varias etapas para poder impartirlo eficientemente: capacitación del personal, planificación y, finalmente, su tratamiento sistemático en las aulas, de manera que se forjen jóvenes capaces de tomar decisiones morales en todos los momentos de sus vidas (García-Lago, s.f.), y se conviertan en ejes de desarrollo de la comunidad, de sus hogares y de sí mismos como personas.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES:**

1.- La capacidad de gestión de directivos, docentes, y comunidad educativa en general, es bastante pobre, y tanto la gestión educativa institucional como individual están seriamente comprometidas por la falta de sistematicidad, descoordinación y separatividad en el tratamiento de sus actividades, que comprometen el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad educativa.

2.- El tema de la separatividad pasa por varias instancias: docente, departamental y de relaciones con el entorno. La separatividad demostrada en la falta de trabajo en equipo y la descoordinación produce un nivel muy bajo de comunicación, generando entropía. Este factor impide que la educación ofertada alcance niveles de calidad en el tratamiento de los problemas pedagógicos, disciplinarios y afectivos de los estudiantes.

3.- Se observa un liderazgo fuerte, vertical y autocrático por parte del rector, amparado en su prestigio y experiencia que han robustecido su imagen a lo largo de su administración. Las acciones institucionales dependen de su iniciativa y proactividad. En contraposición, los docentes demuestran poca entrega a su labor docente y resistencia a colaborar; y la comunidad educativa en general demuestra una actitud reactiva, empeorada por las medidas del poder ejecutivo en el sentido de prohibirles ejecutar actividades generadoras de recursos y obligarlos a esperar las subvenciones fiscales.

4.- El tema del tratamiento de valores se lo ha relegado a un segundo plano y las iniciativas aisladas de ciertos docentes no suplen la necesidad de un tratamiento sistemático y coordinado.

### **6.2. RECOMENDACIONES GENERALES**

1.- Es necesario mejorar la capacidad de gestión de directivos, docentes, y comunidad educativa en general, con el fin de dotarla de sistematicidad, coordinación y trabajo en equipo en cada una de sus actividades, de manera que propendan al fortalecimiento y permanente desarrollo de la comunidad educativa.

2.- Se debe implementar mecanismos que rompan con la tendencia a la separatividad tanto docente, departamental y de las relaciones con el entorno, de manera que se incremente el trabajo en equipo y coordinado que genere un alto nivel de comunicación.

3.- Se debe aprovechar el liderazgo del rector, su prestigio y experiencia para encaminarlo mediante la capacitación hacia procesos más sistemáticos de manera que aprenda a dirigir a la comunidad educativa y aprovechar sus potencialidades.

4.- Se debe propender hacia el tratamiento sistemático de valores, construyendo primeramente el Código de Convivencia y aplicándolo en las aulas mediante procesos que incluyan la práctica y la reflexión. El tratamiento de valores se lo debe tratar con la importancia que merece y de forma coordinada.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 1. Título de la propuesta:

TRATAMIENTO SISTEMÁTICO DE LA ENSEÑANZA EN VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDÓN CALDERÓN.

### 2. Justificación

Se ha constatado en el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón una gestión educativa tanto institucional como individual seriamente comprometida por la falta de sistematicidad en el tratamiento de sus actividades, que ha generado una administración en donde se nota improvisación, entropía, descoordinación entre los departamentos, y un serio aislamiento institucional del contexto. Uno de los aspectos en donde se ha visto falta de sistematicidad y que incide en las relaciones interpersonales y laborales es en el tratamiento de valores. Dentro de este aspecto se ha podido comprobar primeramente la falta de un instrumento que explicita los valores que el colegio va a detentar; luego después se ha observado la improvisación en el tratamiento de valores que ha quedado a cargo de iniciativas individuales carentes de sistematicidad.

Entre todos los instrumentos que propenden al manejo ordenado de la organización se ha visto necesario desarrollar este proyecto por las falencias graves observadas a nivel de relaciones interpersonales y con el entorno que han imposibilitado desarrollar actividades de apertura y comunicación. El aislamiento que padece el colegio se debe no solo a la falta de políticas de apertura, sino a la falta de estrategias para la interrelación entre y con los demás, mediadas por valores que permitan una comunicación más fluida y un acercamiento personal.

Este aspecto pone en serio riesgo el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad educativa, razón por la cual se estima necesario desarrollar el presente proyecto de mejora para tratar de solucionar el que considero uno de los principales problemas como es la gestión de valores que permita avizorar las mejores estrategias para la transformación y mejora del colegio dentro del ámbito de las relaciones entre las diversas instancias de la comunidad educativa y con el entorno.

### 3. Objetivos de la propuesta.

#### GENERAL:

Desarrollar un sistema integral de tratamiento de valores que permita la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y con el entorno.

#### ESPECIFICOS:

1. Construir un sistema de valores aplicable en las aulas y susceptible de ser monitoreado objetivamente.
2. Construir el código de convivencia que explicita claramente los valores que la institución va a detentar.
3. Someter los planteamientos a intensos proceso de socialización con el fin de que la construcción sea fruto de toda la comunidad educativa.

### 4. Actividades

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS A CONSEGUIR
Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y monitoreado objetivamente.	Realización de talleres con la comunidad educativa. Dar respuesta a las preguntas: ¿Qué valores? ¿Cómo planificar con valores? ¿Cómo implementarlos? ¿Cómo evaluarlos? 1 Taller con Directivos, docentes y personal administrativo 1 Taller con padres de familia 1 Taller con estudiantes	Lcdo. Gustavo Álvarez	Documento que especifique los valores que detentará la institución y su tratamiento en el aula: metodología-evaluación y monitoreo de parte de varias instancias institucionales.
Construcción del código de convivencia que explicita claramente los valores que la institución va a detentar.	Realización de talleres con la comunidad educativa. Se estructurará el Código de Convivencia en sus diferentes capítulos e instancias: 1 Taller con Directivos, docentes y personal administrativo 1 Taller con padres de familia 1 Taller con estudiantes	Lcdo. Gustavo Álvarez	Documento que materialice la propuesta a nivel de normativa institucional, susceptible de ser puesta en práctica.
Redacción del Código de convivencia.	Nombrar comisión de redacción	Lcdo. Gustavo Álvarez	Documento que recoja todos los aportes y estructurado formalmente para su socialización y presentación en las instancias legales correspondientes para su aprobación
Socialización de los planteamientos a toda la comunidad educativa.	Sesiones de socialización que permita el conocimiento y mejora de las propuestas. 1 Asamblea general con padres de familia, docentes y directivos 1 Asamblea con estudiantes.	Lcdo. Gustavo Álvarez	Comunidad educativa plenamente informada y satisfecha de los logros conseguidos mancomunadamente.

## PLAN DE LOS TALLERES

TEMA: Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y monitoreado objetivamente.

DIRIGIDO A: Directivos, docentes y personal administrativo

FECHA: Marzo/2012

ACTIVIDADES	RECURSOS	HORA
Presentación del taller: propósitos del taller - entrega de folletos	Folletos son orientaciones sobre los temas a tratar	8Hs. – 8Hs30
Presentación de los temas a desarrollar y orientaciones generales: ¿Qué valores desarrollar? ¿Cómo planificar con valores? ¿Cómo implementarlos en el aula? ¿Cómo evaluarlos?		8Hs30 – 9Hs30
Formación de 4 grupos y repartición de las tareas		9Hs30 – 10Hs
Trabajo de los grupos	Papel – esferográfico	10Hs – 12Hs
RECESO		12Hs – 12Hs30
Trabajo de los grupos	Papel – esferográfico	12Hs30 – 14Hs
Plenaria y discusión general	Papelógrafos	14Hs – 15Hs

TEMA: Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y construcción del código de convivencia.

DIRIGIDO A: Padres de familia (Trabajar con 40 padres de familia convocados especialmente para la tarea)

FECHA: Abril/2012

ACTIVIDADES	RECURSOS	HORA
Presentación del taller: propósitos del taller		11Hs. – 11Hs15
Presentación de los temas a desarrollar y orientaciones generales: ¿Qué valores desarrollar? ¿Derechos de los padres de familia y sus obligaciones? ¿Derechos de los estudiantes y sus obligaciones? ¿Derechos de los docentes y directivos y sus obligaciones? ¿Derechos y deberes del personal administrativo?		11Hs15 – 12Hs
Formación de grupos de 10 personas y repartición de las tareas: un tema por grupo.		12Hs – 12Hs30
Trabajo de los grupos	Papel – esferográfico	12Hs30 – 14
Plenaria y discusión general	Papelógrafos	14Hs – 15Hs

TEMA: Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y construcción del código de convivencia.

DIRIGIDO A: Estudiantes (Trabajar con 40 estudiantes convocados especialmente para la tarea, con una muestra de todos los años de E.B y Bachillerato)

FECHA: Abril/2012

ACTIVIDADES	RECURSOS	HORA
Presentación del taller: propósitos del taller		10Hs. – 10Hs15
Presentación de los temas a desarrollar y orientaciones generales: ¿Qué valores desarrollar? ¿Derechos de los padres de familia y sus obligaciones? ¿Derechos de los estudiantes y sus obligaciones? ¿Derechos de los docentes y directivos y sus obligaciones? ¿Derechos y deberes del personal administrativo?		10Hs15 – 11Hs
Formación de grupos de 10 estudiantes y repartición de las tareas: un tema por grupo.		11Hs – 11Hs30
RECESO		11Hs30 – 12Hs
Trabajo de los grupos	Papel – esferográfico	12Hs – 13Hs
Plenaria y discusión general		13Hs – 14Hs

TEMA: Construcción del código de convivencia.

DIRIGIDO A: Directivos, docentes y personal administrativo

FECHA: mayo/2012

ACTIVIDADES	RECURSOS	HORA
Presentación del taller: propósitos del taller		11Hs. – 11Hs15
Presentación de los temas a desarrollar y orientaciones generales: ¿Derechos de los padres de familia y sus obligaciones? ¿Derechos de los estudiantes y sus obligaciones? ¿Derechos de los docentes y directivos y sus obligaciones? ¿Derechos y deberes del personal administrativo?		11Hs15 – 12Hs
Formación de 4 grupos y repartición de las tareas		12Hs – 12Hs30
Trabajo de los grupos	Papel – esferográfico	12Hs30 – 14Hs
Plenaria y discusión general	Papelógrafos	14Hs – 15Hs

## 5. Localización y cobertura espacial

El proyecto se desarrollará en el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón, parroquia Molleturo, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

## 6. Población Objetivo

El proyecto al estar dirigido al mejoramiento de las relaciones interpersonales de la comunidad educativa y con el entorno, tiene como población objetivo a docentes, autoridades, personal administrativo, padres de familia y estudiantes.

## 7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta, son los siguientes:

RECURSOS	DETALLE
• Humanos	Directivos: Rector- Vicerrector-Inspector General Docentes – padres de familia – estudiantes
• Tecnológicos	Computadora – proyector
• Materiales	Folletos
• Físicos	Aula del plantel
• Económicos	Aportes de los actores para obtener fotocopias de documentos varios y avances de las propuestas.
• Organizacionales	Apoyo de la comunidad educativa a través de varias instancias: consejo directivo- junta general de profesores – asambleas de padres de familia y estudiantes.

## 8. Presupuesto

ACTIVIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y monitoreado objetivamente.	100	100
Construcción del código de convivencia que explicita claramente los valores que la institución va a detentar.	100	100
Redacción del código de convivencia.	50	50
Socialización de los planteamientos a toda la comunidad educativa.		
<b>COSTO TOTAL:</b>	250	250

## 9. Cronograma

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES AÑO 2012									
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Construcción de un sistema de valores susceptible de ser implementado y monitoreado objetivamente.	X	X	X							
Construcción del código de convivencia que explicita claramente los valores que la institución va a detentar.		X	X	X						
Redacción del código de convivencia.					X	X	X			
Socialización de los planteamientos a toda la comunidad educativa.								X	X	

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Gustavo et al. (2010) Análisis de los estilos de la comunicación educativa en el Colegio Nacional Mixto Abdón Calderón. Tesis previa a la obtención de diplomado por la UTPL. Cuenca.
- ACCION DEMOCRATICA. Principios. (En línea) Disponible en: <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>. Consulta (10-10-2011)
- APUNTES GESTION. Definición de empresa. (En línea) Disponible en: <http://www.apuntesgestion.com/2006/07/19/definicion-de-empresa/> Consulta (23-04-2011)
- ARANA ERCILLA, Martha y BATISTA TEJEDA, Nuris. La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. (En línea) Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. Consulta: (23-12-2010)
- ARTÍCULO.ORG. ¿Qué es un código de ética? (2010) (En línea) Disponible en: [http://www.articulo.org/articulo/23679/que\\_es\\_un\\_codigo\\_de\\_etica.html](http://www.articulo.org/articulo/23679/que_es_un_codigo_de_etica.html) Consulta (04-10-2011)
- CONTRALORÍA GENERAL. (2004). *Guía para la elaboración de manuales de organización*. (En línea) Estado de Sonora. Disponible en <http://www.cgeson.gob.mx/downloads/Guia%20MO%202004.pdf>. Consulta (6-05-2011)
- COVEY, Stephen. (1993) Liderazgo centrado en principios. Paidós. Buenos Aires.
- COVEY, Stephen. (2007) Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós. Buenos Aires.
- CHAVARRÍA O. (2007) Marcela. Educación en un mundo globalizado. Trillas. México
- CHIAVENATO, Idalberto, (2007) Administración de los recursos humanos. McGraw Hill. México.
- DIARIO HOY. El índice de corrupción repunta en el Ecuador. En línea Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-indice-de-corrupcion-repunta-en-el-ecuador-250065-250065.html>. Publicado el 07/Noviembre/2006. Consulta (18-12-2010)
- DICCCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. *Gestionar*. (En línea) Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/> Consulta (23-04-2011)

- DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL AZUAY (DEA). (2003) *Gestión educativa* institucional. Cuenca-Ecuador
- EFEMERIDES. ¿Qué es el proyecto educativo institucional? (En línea) Disponible en: <http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm>. Consulta (23-04-2011)
- FASE DE AUTOEVALUACIÓN. (En línea) Disponible en: <http://www.Colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>) Consulta (23-04-2011)
- FISCHMAN, David. *La importancia de un líder*. (En línea) Disponible en: <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>. Consulta (23-12-2010)
- FROMM, Erich. *El arte de amar*. (En línea) Disponible en: <http://www.Psikolibro.com>) Consulta (2-08-2011)
- GARCÍA-LAGO, Virginia. *Educación en valores*. (En línea) Disponible en: [http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/26\\_nov\\_02/ed\\_valores.pdf](http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/26_nov_02/ed_valores.pdf). Consulta (15-12-2010)
- GARZA TRIVIÑO, Juan y Magdalena Patiño G. (2002) *Educación en valores*. Trillas, México.
- GONZÁLEZ PALMA, José Luis. (2005) *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa*. (En línea) Disponible en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/2005/ADMIN%20GESTION%20-%20Jose%20Luis%20Gonzalez%20Palma%2019%20ago%2005.pdf> Consulta (13-12-2010)
- GRANADOS ALVARADO, Abel, *Definición y tipos de valores*. (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/definicion-tipos-valores/definicion-tipos-valores.shtml>. Consulta (19-12-2010)
- GUEVARA RAMOS, Emeterio. *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*, accesible a texto completo en (En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/>. Consulta (16-12-2010)
- GUILLÉN PARRA, Manuel. (2008) *Ética en las organizaciones*. Pearson Educación, S.A Madrid.
- IEFANGEL.ORG. El contralor estudiantil. (2011) (En línea) Disponible en: <http://iefangel.org/2011/02/05/ahora-contralores-estudiantiles/> Consulta (15-12-2010)
- KOTTER, John. *Lo que en verdad hacen los líderes*. Harvard Business.

- Review de mayo-junio de 1990.* (En línea) Disponible en: <http://www.altagerenciaonline.com/articulos/liderazgo2.pdf>. Consulta (23-04-2011)
- LOZANO P, Carlos V. *¿Qué es Gestión?* (2006) (En línea) Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>. Consulta (16-12-2010)
- MATERIABIZ. *Abraham Zaleznik y la dicotomía entre líderes y managers.* (En línea) Disponible en: <http://www.materiabizcom/mbz/gurues.vsp?Nid =38068>. Consulta (23-12-2010)
- MEJORA TU GESTIÓN. *¿Qué es un sistema de gestión?* (En línea) Disponible en: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/> Consulta (23-04-2011)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE COLOMBIA. (2011) *¿Qué es la gestión educativa?* (En línea) Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>. Consulta (23-04-2011)
- ORTIZ, Alexander. (2004). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos18/inteligencia-y-liderazgo/inteligencia-y-liderazgo.shtml>. Consulta (06-10-2011)
- PARITARIOS. *El Reglamento Interno* (En línea). Disponible en: [http://www.paritarios.cl/actualidad\\_reglamento\\_interno.htm](http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm). Consulta (23-12-2010)
- PASCUAL MARINA, Antonia V. (2006) *Clarificación de valores y desarrollo humano.* Narcea S.A., Madrid.
- PRIETO, Daniel. (2004) *La comunicación en la educación*, La Crujía, Buenos Aires
- SINNEXUS. *El plan estratégico.* (En línea) Disponible en: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx). Consulta (04-10-2011)
- SINNEXUS. *El plan operativo anual.* (En línea) Disponible en: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx). Consulta (04-10-2011)
- QUIJANO PONCE DE LEÓN, Andrés. *El liderazgo.* (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> (Consulta: 16-12-2010)
- REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN. (2008) Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
- SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL- MEXICO. (2004). *Guía para la elaboración de manuales de organización.* (En línea) Estado de Sonora.

Disponible en <http://www.cgeson.gob.mx/downloads/Guia%20MO%202004.pdf>. Consulta (6-05-2011)

ZALEZNIK, Abraham, *Managers and Leaders, Are they Different?* Harvard Business Review. (En línea) Disponible en: [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Consulta (29-04-2011)

## 9. APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDON CALDERON

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia AZUAY

Cantón CUENCA

Sector: Urbano ( ) Rural (X)

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- |  |     |
|--|-----|
| a. El 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)  | ( ) |
| f. No contestan  | ( ) |

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

orden	se promueve	siempre	a veces	nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

orden	Presencia de organismos	siempre	a veces	nunca
a	De dirección: Rectorado, Consejo Directivo.			
b	De gestión: (secretario, Vicerrector, Inspector General, Colector (a))			
c	De coordinación: Guías de Curso.			
d	Técnica: Comisiones, Directores de Área, Juntas de Curso.			
e	Otros:			

11. Las Juntas de Curso y las Juntas de Área de su institución son las encargadas de:

orden	Actividades	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			

## INSTRUCCIÓN:

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

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y a la institución, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de enseñanza 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. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- g. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

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

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

## **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: RECTOR/ VICERRECTOR/ INSPECTOR**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDON CALDERON

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia AZUAY

Cantón CUENCA

Sector: Urbano ( ) Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal (X)

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. 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 o CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

S: Si la frase describe el ambiente real que se produce SIEMPRE respecto a la gestión, liderazgo y valores.

AV: Si la frase describe un ambiente que se produce A VECES respecto a la gestión, liderazgo y valores.

N: Si la frase describe un ambiente que no se produce NUNCA respecto a la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDON CALDERON

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia AZUAY

Cantón CUENCA

Sector: Urbano ( ) Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal (X)

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:**

Sr. 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. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL o CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

S: Si la frase describe el ambiente real que se produce SIEMPRE respecto a la gestión, liderazgo y valores.

CS: Si la frase describe un ambiente que se produce CASI SIEMPRE respecto a la gestión, liderazgo y valores.

N: Si la frase describe un ambiente que no se produce NUNCA respecto a la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDON CALDERON

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia AZUAY

Cantón CUENCA

Sector: Urbano ( ) Rural (X)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal (X)

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## ASPECTOS DE GESTION EDUCATIVA

Conteste según ha observado cómo es el desempeño del Rector del plantel.

N	Declaraciones	Siempre	Casi siempre	Nunca
1	Brinda asesoramiento para la mejor realización de las actividades			
2	Promueve jornadas de capacitación para el personal y padres de familia			
3	Realiza las sesiones y juntas según lo dispone el reglamento a la ley de educación			
4	Toma en cuenta la opinión de toda la comunidad educativa en la planificación de actividades.			
5	Rinde cuentas a la comunidad sobre su gestión			
6	Mantiene informado al personal y demás comunidad educativa sobre aspectos de su competencia			
7	Vigila que se respeten los derechos de los estudiantes.			
8	Coordina con organismos comunitarios sobre aspectos de mutuo interés o de adelanto de la comunidad			
9	Realiza acciones tendientes a investigar casos de disciplina y de aprovechamiento			
10	Realiza acciones para evitar la deserción escolar			
11	Garantiza el respeto de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de estudiantes y profesores.			
12	Brinda oportuna atención a los padres de familia, estudiantes y personal.			

## ASPECTOS DE LIDERAZGO

## EL RECTOR:

N	DECLARACIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1	Mantiene comunicación con la comunidad educativa			
2	Ayuda a solucionar los problemas de la comunidad			
3	Mantiene conducta democrática			
4	Delega responsabilidades para garantizar el éxito de ciertas actividades			
5	Promueve el desarrollo de actividades socio - culturales y deportivas			
6	Innova los procesos dentro de la institución.			

## ASPECTOS RELACIONADOS CON VALORES

## EL PERSONAL:

N	DECLARACIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1	Demuestra puntualidad			
2	Demuestra amor al trabajo e iniciativa			
3	Demuestra respeto a las creencias ajenas			
4	Demuestra justicia en sus acciones.			

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

1.- LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

1.1.- El manual de organización.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

1.2.- El código de Ética.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

1.3.- El plan estratégico.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

1.4 El plan operativo anual (POA)

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

## 1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

## 2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

## 2.1 Misión y visión.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

## 2.2 El Organigrama.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

## 2.3 Funciones por áreas y departamentos.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

### 3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.

#### 3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

#### 3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

#### 3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		

#### 3.4 Dimensión comunitaria y valores.

FECHA DE LA OBSERVACION:

LUGAR:

EXISTE		COMENTARIO	CONCLUSIÓN
SI	NO		