



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*“TEMA; “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA
UNIDAD EDUCATIVA “ESTADOS UNIDOS DE
NORTEAMÉRICA DE LA PARROQUIA RICAURTE,
CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO LECTIVO
2010 2011”*

Tesis de Grado previa a la obtención del

Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

María Dolores Ñauta Sánchez

DIRECTORA:

Mgs. Flora Carrión

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Loja, octubre de 2011

Magister Flora Carrión

DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C A:

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

(f) _____

Mgs. Flora Carrión



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

AUTORÍA:

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

(f) _____

María Dolores Ñauta Sánchez

C.I. 0101597235



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, MARÍA DOLORES ÑAUTA SÁNCHEZ, 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, octubre 13 de 2011

(f) _____

María Dolores Ñauta Sánchez

C.I. 0101597235

Agradecimiento

A la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, equipo directivo y docente, por su participación activa en esta investigación.

A la UTPL, por la oportunidad de formación que me ha brindado.

A Mgs. Flora Carrión, directora de la investigación, por su ayuda oportuna.

María



Dedicatoria

A mis padres;

A mis hijas Adriana y Johanna,
mi querida nieta María Paula y a
una persona muy especial por
apoyarme siempre en mis
metas personales.

María



CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Prof. Luzmila Cárdenas, Subdirectora de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” a petición verbal de parte interesada,

C E R T I F I C A:

Que la Lic. María Dolores Ñauta Sánchez solicitó la autorización para realizar el trabajo de investigación “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” durante el año lectivo 2010-2011”, resultados que beneficiarán significativamente a la gestión institucional en todos sus ámbitos.

Cuenca, octubre 13 de 2011

Prof. Luzmila Cárdenas

SUBDIRECTORA DE LA ESCUELA

“ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del Director	ii
Autoría	iii
Acta de cesión	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Certificado institucional (autorización)	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de cuadros y figuras	xii
Resumen	xiii
1. INTRODUCCIÓN	Pág. 1
2. METODOLOGÍA	Pág. 7
2.1 Participantes	Pág. 7
2.2 Materiales e instrumentos	Pág. 7
2.3 Método y procedimiento	Pág. 8
3. MARCO TEÓRICO	Pág. 16
3.1 La Gestión Educativa	Pág. 16
3.1.1 Concepto	Pág. 16
3.1.2 Importancia	Pág. 17
3.1.3 Tipos de gestión	Pág. 18
3.2 Liderazgo Educativo	Pág. 22
3.2.1 Concepto	Pág. 22
3.2.2 Tipos	Pág. 24
3.2.3 Características	Pág. 25
3.3 Directivo vs. Líder	Pág. 26
3.4 Los valores y la educación	Pág. 33
3.4.1 Concepto	Pág. 33

3.4.2 Incidencias de la educación en valores	Pág. 35
3.4.3 Comunicación y educación	Pág. 37
3.4.3.1 Características de una buena educación	Pág. 40
3.4.3.2 Tipos de comunicación	Pág. 42
3.5 La supervisión y administración educativa	Pág. 43
3.5.1 La supervisión como liderazgo	Pág. 45
4. DIAGNÓSTICO	Pág. 46
4.1. Los instrumentos de gestión en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	Pág. 46
4.1.1 El Manual de Organización	Pág. 46
4.1.2 Código de Ética	Pág. 46
4.1.3 El Plan Estratégico	Pág. 48
4.1.4 El Plan Operativo (POA)	Pág. 48
4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Pág. 50
4.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones	Pág. 51
4.2 La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	Pág. 53
4.1.2.1 Misión y visión	Pág. 53
4.1.2.2 Organigrama de la Unidad Educativa	Pág. 54
4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos	Pág. 55
4.3 El Clima Escolar y Convivencia con los Valores	Pág. 55
4.1.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	Pág. 56
4.1.3.2 Dimensión Organizativa Operacional y Valores	Pág. 57
4.1.3.3 Dimensión Administrativa y Financiera y Valores	Pág. 57
4.1.3.4 Dimensión Comunitaria y Valores.....	Pág. 58
4.4 Análisis FODA	Pág. 59
4.4.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Pág. 60

5.1 RESULTADOS	Pág. 61
5.1 .1 De los directivos	Pág. 61
5.1.2 De la encuesta a docentes	Pág. 72
5 .1.3 De la encuesta a estudiantes	Pág. 77
5.1.4 De los padres de familia	Pág. 82
5.1.5 Matriz de problemáticas	Pág. 88
5.2 Discusión	Pág. 90
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pág. 96
7.PROPUUESTA DE MEJORA	Pág. 99
7.1 Título	Pág. 99
7.2 Justificación	Pág. 99
7.3 Objetivos	Pág.100
7.4 Actividades	Pág.100
7.4.1 Temáticas	Pág.101
7.5 Localización y cobertura espacial	Pág.103
7.6 Población objetivo	Pág.103
7.7 Sostenibilidad	Pág.103
7.7.1 Recursos	Pág.103
8. Presupuesto	Pág.105
9. Cronograma	Pág.106
10.BIBLIOGRAFÍA	Pág.107
11. ANEXOS	Pág.111
Anexo 1: Encuesta a directivos	Pág.112
Anexo 2: Encuesta a docentes	Pág.114
Anexo 3: Encuesta a padres de familia	Pág.117
Anexo 4: Encuesta a estudiantes	Pág.119
Anexo 5: Croquis del establecimiento	Pág.121
Anexo 6: Fotos del personal docente, personal discente, de la Directora	Pág.122

Anexo 7: CODIGO DE CONVIVENCIA.....	Pág.124
Anexo 8: POA INSTITUCIONAL.....	Pág.129
Anexo 9: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION CULTURAL.....	Pág.131
Anexo 10: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION DE DEPORTES.....	Pág.134
Anexo 11: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION DE DEFENSA CIVIL Y MEDIO AMBIENTE	Pág.138
Anexo 12: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION DE GOBIERNO ESTUDIANTIL.....	Pág.141
Anexo 13: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION DE SOCIALES.....	Pág.144
Anexo 14: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISION DE COLACION ESCOLAR	Pág.147

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros

Cuadro 1: Directivo vs. líder	Pág. 28
Cuadro 2: FODA	Pág. 60
Cuadro 3: Problemas observados	Pág. 88
Cuadro 4: Actividades de mejora	Pág. 101
Cuadro 5: Presupuesto de mejora	Pág. 105
Cuadro 6: Cronograma de mejora	Pág. 106

Figuras

Figura 1: Sexo docentes	Pág. 10
Figura 2: Título Académico de Docentes	Pág. 13
Figura 3: Condición humana	Pág. 47
Figura 4: Ejes transversales	Pág. 47
Figura 5: Organigrama de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”	Pág. 54

RESUMEN

Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” durante el año lectivo 2010-2011 es de gran significación porque permitió diagnosticar el estado en que se encuentra la gerencia y liderazgo de los directivos, a fin de diseñar un plan de mejora que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa, plan en el que se comprometa a más de los directivos, a los docentes, a los estudiantes y padres de familia.

La gestión pedagógica curricular hace referencia a las prácticas recurrentes que permiten al establecimiento educativo asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el PEI, el marco nacional de política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, para lo cual se cuenta con el diseño de una propuesta curricular que se pone en práctica en el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas, la evaluación continua y retroalimentación y, a partir de esas experiencias, la observación y reflexión del trabajo en el aula con los maestros.

Luego de la revisión documental pertinente, cabe indicar que no se ha realizado ninguna investigación en gestión, liderazgo y valores dentro de la institución, ni a nivel local.

En la presente investigación se aplicó encuestas a los tres directivos del centro educativo sobre comunicación, gestión, administración y liderazgo, una encuesta a veinte docentes, referente a su rol, liderazgo institucional, integración y valores, también se encuestó a dieciséis padres de familia y a veinte estudiantes acerca del mismo tema.

La Unidad Educativa se sitúa en el centro parroquial a veinte minutos de la ciudad de Cuenca, cuenta con estudiantes que provienen de diversos lugares del país, incluso de los países vecinos de Colombia y Perú que se han radicado en este lugar, por su cercanía al Parque Industrial.

Se concluyó que la gestión, liderazgo y valores se direccionan a un buen nivel, sin embargo hace falta una planificación consensuada para alcanzar la excelencia institucional, por lo que se plantea la siguiente propuesta de mejora: “Seminario de orientación familiar, a través de la escuela para la familia”.

El liderazgo y visión del equipo directivo pretende adaptarse a situaciones nuevas, aprendiendo de las experiencias para guiar al establecimiento al logro de la misión compartida en un clima de trabajo propositivo, en equipo, promoviendo el sentido de pertenencia y bienestar en el establecimiento educativo, hacia la implementación de un sistema de reconocimiento de logros importante para el establecimiento.

1. INTRODUCCIÓN

Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” durante el 2010-2011 es de gran significación porque permitió diagnosticar el estado en que se encuentra la gerencia y liderazgo de los directivos, a fin de diseñar un plan de mejora que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa, plan en el que se comprometa a más de los directivos, a los docentes, a los estudiantes y padres de familia.

A lo largo de los tres últimos años se ha dado un gran impulso a la gestión administrativa y pedagógica, lo que ha permitido a su vez que la institución asegure la coherencia de su propuesta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el marco nacional de política educativa y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Con esto, han mejorado también los procesos de enseñanza-aprendizaje, la evaluación continua y retroalimentación. De manera muy concreta, se han actualizado algunos documentos institucionales bajo las directrices que el Ministerio del ramo ha dispuesto: Elaboración del Código de Convivencia, Actualización del FODA, elaboración del PEI e implementación de la autoevaluación institucional. Todos estos documentos se han construido colectivamente, se han involucrado oportunamente todos los actores educativos. A partir del año lectivo 2010-2011 ya se implementó la actualización y fortalecimiento curricular de la Educación Básica y para el presente año lectivo 2011-2012 la Escuela Fiscal “Estados Unidos de Norteamérica” se constituyó en Unidad Educativa, con la creación del Primero y Octavo de Básica. Desde el componente administrativo, la Dirección ha mantenido una excelente coordinación con la supervisión educativa y la coordinación zonal de la región, lo que ha facilitado una serie de gestiones de mejora para la institución: Dotación de fondos anuales para el desarrollo institucional, dotación de uniformes y textos gratuitos para los estudiantes e implementación de partidas presupuestarias desde la Unidad Ejecutora a la que pertenecemos, Colegio Técnico Industrial Ricaurte. A nivel local, se mantiene una excelente relación con entidades del gobierno local (ETAPA, Municipalidad, Prefectura y Junta Parroquial), Subcentro de Salud y Tenencia Política. Los logros

han sido significativos: seguridad vial, ejecución de campañas de salud, desarrollo del proyecto MUYU, asistencia con almuerzos para los niños de escasos recursos económicos, donación de laboratorio de ciencias naturales, ejecución de baterías sanitarias y construcción de aulas. Cabe resaltar que a este liderazgo de gestión se suma el apoyo significativo de los padres de familia, que participan como contraparte de los convenios y apoyan económicamente para salir adelante con las obras de mejora institucional. En cuanto al componente curricular, se trabaja con el pensum determinado para la Educación General Básica. Trabajamos en la línea de la práctica de valores y formación ciudadana. El liderazgo que ejercen los docentes es clave para la implementación de los proyectos educativos, tales como: MUYU (huertas escolares), grupos asociativos, gobiernos escolar, comisiones estudiantiles, etc. Para ello, el colectivo docente se capacita permanentemente, ya sea en los cursos que oferta el proyecto “Sí Profe” o los diversos organismos nacionales y locales. El colectivo estudiantil ha respondido positivamente, lo que se ha reflejado en un liderazgo local que ejercen a todo nivel: participaciones de gobierno escolar, presentaciones culturales, religiosas y artísticas.

A nivel local existen algunas investigaciones que se han realizado en torno a gerencia y liderazgo educacional. A nivel institucional, y luego de revisado la documentación correspondiente, no se registra ninguna investigación en gestión, liderazgo y valores. Por este motivo, los resultados que surjan de esta investigación ayudarán significativamente a mejorar la gestión a nivel general.

Cabe indicar que el tema propuesto “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa 'Estados Unidos de Norteamérica' durante el 2010-2011” es muy importante para el desarrollo de la institución y de la localidad, ya que por un lado, se fortalecen los proyectos tendientes a las innovaciones administrativas y pedagógicas y, por otro, se implementa un sistema de rendición de cuentas. En el año lectivo 2010-2011 se capacitó a todo el personal en la temática de la autoevaluación institucional. Para el 2011-2012 ya se encuentra en proceso de aplicación. Este autodiagnóstico institucional, en el que participan todos los actores educativos de la Unidad Educativa, es importante en la medida que se constituye en un proceso de reflexión permanente y sistemática sobre los logros obtenidos y la determinación de futuros proyectos que vayan en la línea de la consolidación de la mejora continua de la institución. A nivel de los estudiantes, los resultados que se

obtengan de este proyecto de investigación serán también muy importantes, puesto que ellos son los principales beneficiarios de toda innovación. Los procesos de mejora (innovaciones administrativas y pedagógicas) fortalecerán la formación integral de los estudiantes, ya sea en su dominio cognitivo, procedimental y actitudinal y, con ello, se convertirán en líderes de transformación a nivel de sus familias y de los sectores en donde vivan. A nivel del investigador, esta temática surgió como un gran desafío porque no había experiencias similares, pero también con la convicción de reflexionar sobre los procesos administrativos y pedagógicos que se encontraban en marcha en la institución.

Los padres de familia son parte importante en la comunidad educativa, no solo porque son los primeros educadores sino porque se convierten en colaboradores directos de la formación de los niños y jóvenes a lo largo del periodo escolar. La realidad de la familia de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” es bastante compleja ya sea por la migración, bajo nivel cultural de la gran mayoría de ellos y disfuncionalidad. Por ello, resulta urgente orientarlos para que asuman su rol de formadores, a través de la escuela para la familia, instancia que actualmente no existe en la institución, pero que se considera un tiempo propicio para hacerlo, ya que contamos con el aula de apoyo de apoyo psicopedagógico para coordinar acciones, al igual que la predisposición de los maestros para superar muchas problemáticas familiares de las niñas que inciden de manera directa en el rendimiento académico. Los seminarios-talleres que se programen deben responder a las necesidades especiales de las familias y, de esa forma, mejorar la calidad de vida de los niños y adolescentes.

Con respecto a los recursos bibliográficos (documentos institucionales actualizados, convenios de proyectos) cabe indicar que facilitaron el diagnóstico institucional o punto de partida de la investigación. En cuanto a los recursos económicos no hubo inconveniente, porque el financiamiento de las encuestas, bibliografía, fue asumido por la investigadora. Hubo acceso a la investigación sin ningún problema.

Durante el proceso de investigación se ha podido recabar importante información.

Con esta investigación se pretende concienciar a las familias de que al cumplir con su rol, de manera responsable coadyuvarán a mejorar el rendimiento académico y estabilidad emocional de sus hijos.

Se analizó 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 la institución educativa, con el agregado de fortalecer la gestión, liderazgo y valores (Proyecto Educativo Institucional, 2009, p. 50)

Se logró involucrar a todos los actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) en el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, de la vigencia de la visión y misión institucional, así como en el cumplimiento de las políticas educativas nacionales, implantación de reformas y correctivos hacia la mejora institucional en todos los aspectos.

Objetivo de la propuesta.- Concienciar a las familias que al cumplir con su rol, de manera responsable coadyuvaran a mejorar el rendimiento académico y estabilidad emocional de sus hijos.

Uno de los principales propósitos de los centros escolares es alcanzar su calidad y excelencia académica. La gestión de los recursos, el desarrollo del talento humano se constituyen en sus principales intencionalidades. En este contexto, los procesos tendientes al desarrollo del liderazgo y la práctica de valores son puntos cardinales que afiancen la práctica educativa de manera sinérgica y proactiva. De esta forma, todos sus actores coadyuvarán al mejoramiento de los procesos y la búsqueda de la mejora continua. Esto exige la aplicación de un modelo gerencial mucho más horizontal y flexible, que posibilite afirmar las experiencias significativas y plantear nuevas.

El estudio del diagnóstico situacional de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, esto es, la revisión de los documentos existentes y los resultados de la investigación de campo permitió detectar algunas falencias en cuanto la revisión de procesos administrativos y pedagógicos. A partir de esa experiencia inicial, surge la propuesta de desarrollo integral en la línea del liderazgo y la práctica de valores. Cabe resaltar que la metodología implementada aportó significativamente a la recolección de información que pasó por su proceso crítico de valoración.

Al aplicar procesos de mejora continua en todos los ámbitos, es preciso enfatizar los relacionados a la formación y profesionalización docente, porque aunque la prioridad es el colectivo estudiantil, importa mucho la motivación y la incorporación de nuevas metodologías en el aula. En este sentido, alcanza un rol protagónico, como generador de innovaciones permanentes. El Ministerio de Educación lidera actualmente la formación permanente del docente, de manera gratuita y con procesos técnicos de evaluación. Esto tiene que complementarse con iniciativas institucionales, tales como generación de proyectos, círculos de estudio, entre otros.

De igual forma, luego del periodo de investigación surgen algunas acciones de mejora institucional, entre las que se destaca la creación de la escuela de la familia, dirigida a los padres de familia y representantes, liderada por la investigadora en coordinación con la responsable del aula de apoyo psico-pedagógico. La generación de una propuesta de mejora institucional es operativa e involucra a todos los actores educativos de la institución, para alcanzar los resultados anhelados.

Finalmente, **exhorto** a Uds., estimados lectores, a que revisen con detenimiento la presente investigación, seguro habrán puntos comunes en lo que respecta a la administración educativa. Las estrategias de innovación y propuesta de mejora podrán ser ajustadas a su contexto institucional.

En toda organización social, religiosa o educativa es preciso determinar el **objetivo general** al cual apuntar todos los empeños. En este caso, requerimos “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 la institución educativa”, con el agregado de fortalecer la gestión, liderazgo y valores.

Para la consecución de la intencionalidad anterior precisamos de algunos **objetivos específicos** claves: Involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento como su visión y misión institucional, así como en el cumplimiento

de las políticas educativas nacionales, implantación de reformas y correctivos hacia la mejora institucional en todos los aspectos.

Se invita a la lectura de este modesto trabajo en el que ha participado una muestra tanto de Directivos, Personal Docente, Estudiantes y Padres de Familia, que refleja el manejo y organización de la institución, que ha crecido mucho en los últimos años, con la creación del primero y octavo de básica por lo que la institución requirió una nueva estructura organizacional, cambio de horarios, creación e implementación del Aula de Apoyo Psicopedagógico e Integración. La escuela dio un giro trascendental en su historia por la implementación de la tecnología, la instalación del internet. Sus maestros poseen una gran calidad humana para educar con cariño.

2. METODOLOGÍA

2.1 Participantes

La Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” está ubicada a 20 minutos de la ciudad de Cuenca, fue fundada en 1920, fue nominada en 1957, porque en aquel año se encontraban de paso un grupo de norteamericanos liderados por Miss Sophia Rael, quien contribuyó con el salario de los obreros que construyeron las primeras tres aulas, en que actualmente funciona la administración del Colegio “Técnico Industrial Ricaurte”. Cuenta con 619 estudiantes distribuidos en 20 paralelos: un primero de básica, 3 paralelos de los segundos, terceros, cuartos, quintos, sextos y séptimos de EGB y un año de octavo. Laboran 27 maestros comprometidos con la mejora de la calidad de la educación.

Se seleccionó a 3 directivos, 21 maestros, 20 alumnas y 16 padres de familia para la aplicación de las encuestas y otros instrumentos. El personal directivo está conformado por el Supervisor de Educación, Directora, Subdirectora y, para efectos de la investigación, se tomó en cuenta también a una integrante de Consejo Técnico.

Para realizar esta investigación se inició con una entrevista a la Subdirectora del plantel. Luego de su aprobación, se accedió a los archivos institucionales. Posteriormente, se entrevistó a los maestros de la escuela para coordinar las visitas en el aula. Finalmente, se aplicó las encuestas a Directivos, Personal Docente, Estudiantes y Padres de Familia.

2.2 Materiales e instrumentos

El objetivo de la encuesta a directivos es recopilar información sobre 13 aspectos del desempeño en Gestión y Liderazgo de autoridades, en la que figuran preguntas, cuya solución requiere de selección múltiple, abiertas, cerradas y selección de alternativas de docentes, es obtener información acerca de 55 aspectos de situaciones de enseñanza (I.S.E.) referida a actividades del profesor. De la encuesta a los padres de familia es recabar información sobre la relación consigo mismo, con relación a sus hijos y con la comunidad educativa, los mismos que contienen aspectos a ser calificados con excelente, muy bueno, bueno y regular. También se observó los instrumentos de planificación educativa, según ellos se

constataron que están acordes al nuevo Referente Curricular del año 2010 del Ministerio de Educación. El cuestionario de entrevista contiene 8 preguntas sobre comunicación, instrumentos curriculares, solución de conflictos, liderazgo, valores institucionales, de los profesores y alumnos, antivalores de la institución educativa.

2.3 Método y procedimiento

La presente investigación es de tipo descriptivo, el paradigma es el cuantitativo, porque se empleará el método descriptivo, se describirán diversos comportamientos tanto de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia.

El analítico se lo utilizó al analizar la información tabulada luego de la recolección de información mediante los instrumentos de investigación, instrumentos curriculares.

El sintético, resumió la información en las tablas estadísticas, en las conclusiones y recomendaciones.

El método histórico dio cuenta del protagonismo que tiene la institución en su larga trayectoria forjada sobre la base de la gestión y liderazgo que se evidenciará concretamente en el 2010-2011.

La inducción y deducción se empleó en el momento de la interpretación de las tablas en la discusión y en los comentarios luego de cada tema del marco teórico.

El hermenéutico al anotar los conceptos requeridos, elaborando el marco teórico, como producto de la información de los autores investigados.

El estadístico se empleó al elaborar las tablas estadísticas y diagramas de interpretación.

Entre las **técnicas e instrumentos** que se utilizaron en la investigación, resaltan:

-Fichaje, de donde se extrajo la información de los docentes.

-La encuesta se utilizó para la obtención de datos de los integrantes de la comunidad educativa, información de campo que permitió medir las variables a través de preguntas abiertas y cerradas.

-La **técnica** que se aplicó fue la observación directa mediante un registro sistemático y confiable del registro de planificación curricular permitió la descripción y sostenimiento del problema de investigación.

La Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” está conformada por 621 estudiantes, de los cuales 34 son varones que pertenecen a primero de básica, séptimo y octavo, mientras que las mujeres suman 587.

Tabla N° 1

ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO

Género	f	%
Femenino	22	81
Masculino	5	19
TOTAL	27	100

FUENTE: Archivo del Establecimiento
ELABORADO POR: María Ñauta

Se observa que en la tabla N° 1 el 81% del personal docente es de género femenino y el 19% son hombres. Determinándose que hay predominancia del género femenino, que es una fortaleza para la institución, porque las mujeres son las que fácilmente se proponen cambiar su actitud y brindarán una Educación de calidad con calidez.

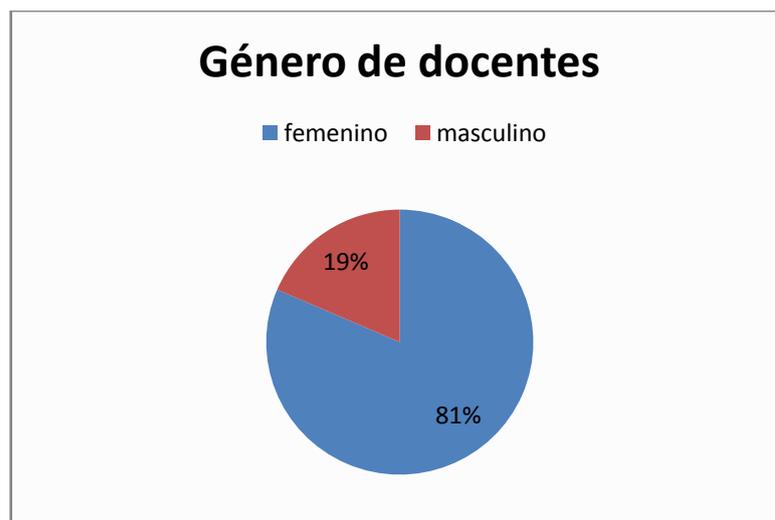


Figura 1: Sexo

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa: "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaborado por: María Ñauta

Tabla N°2.**ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE POR SU EDAD**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
26-36 años	-	-	8	30
37-47 años	1	4	3	11
48-58 años	1	4	9	33
Más de 59 años	2	7	2	7
TOTAL	5	19	22	81

FUENTE.- María Ñauta
 ELABORADO POR: María Ñauta

Al observar la tabla N° 2 el 30% oscila entre los 26 y 36 años de edad, el 15% tiene entre 37 y 47 años, el 37% se ubican entre 48 y 58 años de edad y el 14% tienen más de 59 años de edad. Lo cual constituye una fortaleza porque son gente relativamente joven, actualizados, con un afán de entrega y superación, con mucha energía.

Tabla N°3:**ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE POR AÑOS DE EXPERIENCIA**

Años de experiencia	f	%
1-10	8	30
11-21	6	22
22-32	8	30
33 en adelante	5	18
TOTAL	27	100

FUENTE.- María Ñauta
 ELABORADO POR: María Ñauta

Al observar la Tabla N° 3 El 30% de docentes, sus años de experiencia fluctúan entre 1 a 10 años de servicio docente, el 22% tienen entre 11 y 21 años de experiencia, el 30% se ubican entre 22 y 32 años de experiencia, y el 18% tienen más de 33 años de experiencia. Evidenciándose que la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, posee educadores con una amplia experiencia, dentro de quienes están 11 profesores contratados que llevan a cabo su labor con mucho amor y mística profesional.

Tabla N° 4

PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO

TÍTULO ACADÉMICO	f	%
Profesor de Educación Primaria	12	44.5
Lic. En Ciencias Educación	10	37
Profesores de segunda enseñanza	3	11
Diplomado y Maestría	2	7.5
TOTAL	27	100

FUENTE.- María Ñauta
ELABORADO POR: María Ñauta

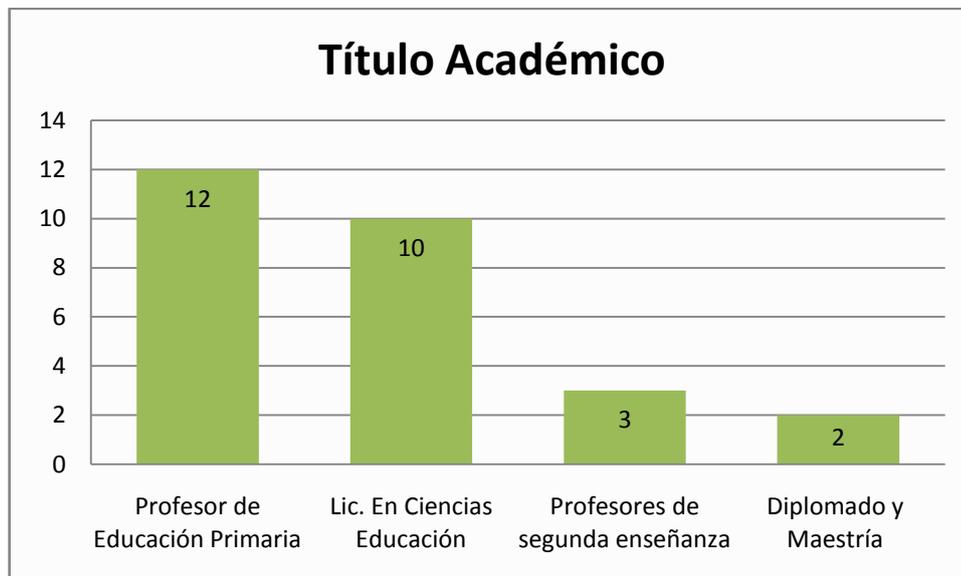


Figura 2: Docentes por títulos académicos

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa: "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaborado por: María Ñauta

Al observar la Tabla N° 4, el 44.5% de docentes son Profesores de Educación Primaria, el 37% son Licenciados en Ciencias de la Educación, el 11% son profesores de segunda enseñanza y el 7.5% tienen el Título (1 en Diplomado en Gerencia y Liderazgo Educativo y 1 Maestría en Desarrollo Educativo). Determinándose que el Personal Docente de esta Institución Educativa, tienen título académicos que les permite ejercer su profesión con eficiencia, se nota el afán de superación de una minoría al tener un título de cuarto nivel.

Tabla Nº 5**ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU GÉNERO**

Género	f	%
Femenino	587	94,52
Masculino	34	5,48
TOTAL	621	100

FUENTE: Archivo del Establecimiento

ELABORADO POR: María Ñauta

Observando la tabla Nº 5, el 94.52% de estudiantes son mujeres y tan solo el 5.48% son varones. Determinándose que por la creación del primero y octavo de básica la institución se transformó en mixta, anteriormente, se denominaba escuela fiscal de niñas “Estados Unidos de Norteamérica”. En la actualidad se denomina Unidad Educativa y hay equidad de género de acuerdo al nuevo marco legal, lo cual es una fortaleza porque la sociedad está conformada de hombres y mujeres, para que desde temprana edad aprendan a relacionarse y respetarse.

Tabla Nº 6**ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU EDAD**

EDAD	f	%
5 – 7	238	38,32
8 – 10	265	42,68
11 - 13	112	18,04
14 en adelante	6	0,96
TOTAL	621	100

FUENTE: Archivo del Establecimiento

ELABORADO POR: María Ñauta

Según la tabla N°6 se aprecia que el 42,68% de estudiantes están comprendidos entre 8 y 10 años de edad, del 38% su edad oscila entre 5 y 7 años, el 18% entre 11 y 13 años y no llega ni al 1% los estudiantes que tienen de 14 años en adelante. Lo que demuestra que la mayoría cumplen con la edad escolar y se ubican en cuarto y quinto año de educación básica. Se evidencia que la mayoría son menores de 10 años de edad, por lo tanto requieren de mayor atención y protección por parte de sus compañeros mayores a ellos, darles preferencia al ocupar los baños, al adquirir los alimentos en el bar, etc.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 La Gestión Educativa

3.1.1 Concepto

“La gestión educativa debe considerarse como □el conjunto de funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de conseguir los objetivos de la institución o empresa” (Ponce, 1999: 4).

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

Si consideramos a la gestión como trámite para conseguir algo, eso es lo que se hace, no basta conformarnos con enviar una comunicación sino persuadir hasta conseguir una respuesta que seguro beneficiará a los diversos colectivos. La gestión educativa, bajo nuestra perspectiva, tiene “todo dado”, la mayor riqueza se encuentra en la posibilidad de aprovechar al máximo los recursos físicos, tecnológicos y las capacidades de las personas.

La gestión educativa la mueven las personas, por ello destaco el rol protagónico que debe asumir el administrativo del plantel, un visionario de la gestión que asume los proyectos de administraciones anteriores y los adecúa a las nuevas exigencias de liderazgo, de participación, de compromiso con las nuevas innovaciones científicas y tecnológicas. No está por demás destacar la importancia de la gestión educativa, sobre todo dados los nuevos ámbitos de acción o participación de los

integrantes de una comunidad educativa, que ha evolucionado mucho y hay que dar respuesta urgente.

3.1.2 Importancia

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

La **gestión institucional** implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, por lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

En efecto, se concuerda con lo planteado anteriormente en el caso del centro educativo en estudio, la gestión es respaldada en primer lugar por la Junta Parroquial, el Municipio, ETAPA, la Prefectura del Azuay, DINSE, Sub centro de Salud de Ricaurte.

Según Mora, 2009, la gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para establecer ventajas a futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, así como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.
- La noción de autoridad es un concepto necesario para comprender la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener su base en el saber y sus habilidades en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.
- El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, de transformación educativa, pensará en este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orienten y reorienten la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, así como también tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Es importante que el director organice su tiempo y dosifique la direccionalidad de su quehacer administrativo. Una herramienta muy eficaz es el uso racional de la agenda de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

3.1.3 Tipos de gestión

La gestión se podría organizar en cuatro dimensiones:

1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- ✓ Los organigramas.
- ✓ La distribución de la tarea.
- ✓ La división del trabajo.

- ✓ Los canales de comunicación formal.
- ✓ El uso del tiempo y de los espacios. (Mora, 2009, 468)

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias.
- Consideración de los recursos humanos y financieros.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información. (Mora, 2009: 468)

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos.
- Las modalidades de enseñanza.
- El valor otorgado a los saberes.
- Los criterios de evaluación.
- Las teorías de la enseñanza. (Mora, 2009: 469)

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
- El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer". (Mora, 2009: 469)

La macro estructura organizativa administra casi todos los recursos desde los niveles superiores, lo que hace que la gestión institucional escolar no sea eficiente y dificulta los procesos administrativos que muchas veces no permiten la innovación pedagógica, ni estilos de gestión que mejoren la calidad educativa, por lo tanto nos corresponde asumir un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de

procesos, promotores de aprendizajes significativos, promotores de la investigación y solución de problemas.

Esta gestión directiva que es parte de un modelo promovido desde el Ministerio de Educación y que responde a las políticas del Plan Decenal para la Educación y que se sustenta en un sistema de dirección estratégica, tiene entre sus requisitos de acción la práctica de un liderazgo basado en principios y valores como guías probadas y perdurables en la conducta del hombre. Es así que la gestión educativa debe tener parámetros de relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Este nuevo modelo de gestión educativa plantea un cambio radical en la comprensión de las funciones y metas de la educación; propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construido con un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a toda la comunidad educativa.

Teniendo ya una clara definición del trabajo que se pretende realizar con un estudio minucioso y profundo, de cómo se encuentra el liderazgo y la gestión educativa para lograr un clima agradable para el desarrollo institucional, motivo de estudio del presente trabajo de investigación, punto central al cual confluyen las acciones de la dirección de la institución educativa, por ello se categoriza algunos aspectos tales como: la función directiva donde la misión es la razón de ser de una institución, el liderazgo del siglo XXI, las capacidades y habilidades que hacen que un directivo realice una labor digna de un buen administrador en donde las relaciones humanas y la comunicación desempeñan un rol preponderante.

Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Esto implicaba responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Hay que añadir algo más con respecto a las competencias del directivo docente. Estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador, el desarrollo y evaluación permanente del currículo, la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TICs, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

Tal vez el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Pero es a nosotros que nos corresponde fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Un liderazgo para el desarrollo cooperativo o colaborativo donde se hace un esfuerzo colectivo por integrar personas, ideas, planes, proyectos, defender lo esencial. La institución, la sociedad, el trabajo en equipo, la participación de todos, y negociar lo secundario, y dejar paso a nuevos líderes para la reconstrucción o replanteamiento de la organización y dirección de la institución educativa (Ponce, 1999: 62).

Optimización, organización, gobierno y liderazgo en todos los campos serían los componentes cardinales para una gestión proactiva y exitosa. Es verdad que de acuerdo al estilo de gestión que se asuma los resultados también variarán. Esto sumado a lo complejo de las relaciones interpersonales, pero sin embargo ahí está el reto, ser generadores de nuevos procesos de convivencia solidaria y pacífica centrada en las necesidades humanas de todos los actores educativos y, sobre todo, mucho énfasis en la gestión de comunicación entre los miembros. Seguro que el liderazgo de gestión se entrelaza muy bien con el liderazgo educativo, son caras diversas pero que pertenecen a la misma moneda.

3.2 Liderazgo Educativo

3.2.1 Concepto

En el presente trabajo se pretende relacionar la función del liderazgo en la escuela para el mejoramiento de la educación, así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben tener para una escuela de calidad.

Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje.

Se sabe que tanto el docente como el director de una escuela deben desarrollar un tipo de liderazgo, pues ejerce una influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor, en esta relación docente-estudiante, se presentan múltiples problemas, constituyendo la formación docente, el liderazgo, puesto que éste se ve a sí mismo como impartidor de conocimientos y no como una guía, a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello es recomendable mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación

desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

A diario los seres humanos se enfrentan a situaciones como la toma de decisiones, que la asumen directivos y docentes de las instituciones educativas, pues la organización, el funcionamiento y la gestión van a depender de algunos parámetros de calidad y excelencia.

Las escuelas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. Además, aunque las escuelas se dedican al bienestar de los niños, los alumnos casi no tienen ninguna voz de lo que sucede allí. Por todas estas razones, el proceder del líder "debe ser deliberadamente moral". El deber del líder se expresa no solo en los dilemas éticos del día a día, sino que ocupa el rol central en el grupo y tiene habilidad para influir en la conciencia de los demás, el líder recibe status, reconocimiento y estima, mientras que los miembros del grupo reciben del líder respaldo en el trabajo, estima y recursos necesarios para el éxito de su tarea.

Un liderazgo eficaz origina diversos resultados positivos tales como: la cooperación, el entusiasmo, la solidaridad, basado en las relaciones humanas y el desarrollo personal e institucional, enfatizando los aspectos de motivación y enlace.

La palabra **liderazgo** define al **proceso de influir** en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Existen distintas clasificaciones de los líderes, por ejemplo, en cuanto a la formalidad en su elección, se suele hablar de **líderes formales** (elegidos por una organización) o de **líderes informales** (que emergen de un grupo).

Participo mucho del criterio de que el liderazgo educativo más efectivo es aquel que propicia un liderazgo transformador. Este enunciado se fundamenta en el enfoque de capacidades (personal, interpersonal y social). Precisamente es el objetivo de la educación, desarrollar plenamente a las personas en todos sus campos de formación, que sean capaces de resolver los conflictos diarios y sean capaces de generar procesos de verdadera humanización. Si se cumple con ese

objetivo, entonces el liderazgo educativo ha cumplido con su objetivo. Ahora claro, hay varios tipos de liderazgo educativo que de inmediato los desarrollamos.

3.2.2 Tipos

El estilo es la característica principal que tiene cada individuo de enfrentar el trabajo al interior de una institución y de un grupo.

Algunos líderes toman todas las decisiones del grupo, mientras que otros permiten que sea el grupo el que tome y, finalmente, hay quienes alientan y orientan al grupo en la toma de decisiones.

Por lo tanto, podemos decir que existen las siguientes clases de líderes.

El líder **autoritario**, también denominado **autocrático**, es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la **comunicación unidireccional** con el subordinado e intenta controlar la conducta mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas. Este es un líder dominador y permanece ajeno a la participación activa del grupo, no delega funciones y desea que la institución funcione sin problemas porque los elude, confunde el status con el culto que le rinden los demás. Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de conducir al grupo, porque solo le interesa alcanzar los objetivos y no el crecimiento grupal.

El líder **democrático**, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros. Vela por el bienestar y logra un buen ambiente para su grupo de trabajo, es persuasivo y tiene una fe sincera en la capacidad creadora, confía en el perfeccionamiento y en la idea de que los jóvenes pueden aprender de la experiencia de los mayores. Utiliza además la interacción de la comunicación porque está en constante contacto con los demás colegas.

Si bien se ha citado dos tipos de liderazgo, de muchos otros que pudieran surgir, el liderazgo transformador, la gestión tiene que orientarse a desarrollar al individuo a plenitud y proviene del enfoque de desarrollo de capacidades humanas. Uno de los creadores de este nuevo modelo de desarrollo a escala humana es el chileno

Manfred Max-Neef. Muchos países han asumido este nuevo paradigma como modelo de gestión. A nivel regional e institucional considero que se ajusta perfectamente a esta intencionalidad. Urge, por ende, determinar sus características esenciales.

3.2.3 Características

Las características de un líder democrático son las siguientes:

- **EMPATÍA:** significa poder proyectarse uno mismo en los sentimientos de los otros, sintonizar la longitud de onda de las demás personas.
- **DESTREZA:** nos referimos a la actitud positiva del dirigente y las habilidades propias para conducir un grupo creativamente, con un profundo respeto por la personalidad ajena.
- **HUMOR:** habilidad para ver reaccionar frente al humor de una situación tomando en cuenta que el humor es un medio excelente para aliviar las tensiones grupales.
- **SINCERIDAD:** mostrando la personalidad real, siendo franco, genuino, auténtico, abierto, etc.
- **RESPONSABILIDAD:** tomar su trabajo seriamente, su interés más que en las actividades y en las cosas, en las personas como gente libre que eligen su propia existencia y es responsable de ella.
- **AGENTE DE CAMBIO:** el proceso de cambio básico en un grupo es el cambio de actitudes sin el cual no habrá jamás modificación alguna en las conductas de los individuos.

En cuanto al líder **liberal**, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la **influencia del líder** en sus subordinados. El liderazgo **transaccional** es aquel que se da cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y éste proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo. En cambio, el liderazgo

transformacional o **carismático** implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

La palabra liderazgo está presente en todas las mentes de los seres humanos sin embargo, todos estamos de acuerdo en que hoy en día hay menos liderazgo del que solía haber antes, no queremos asumir responsabilidades siempre queremos que otros lo hagan.

Sin duda que el liderazgo está presente en todas y cada una de las múltiples facetas que puede desarrollar un individuo y en cualquier ámbito: social, comercial, político, militar, religioso, entre muchos otros. La habilidad o destreza de liderar que el individuo desarrolle le será de mucha ayuda en el impulso de cualquier institución u objetivo que se proponga alcanzar.

El líder, por tanto, debe de ser un comunicador impecable, que constantemente refuerce su faceta comunicadora, que estudie el lenguaje del grupo y sus peculiaridades, que domine el mensaje en todas sus facetas y que emplee la comunicación tanto ascendente como descendente, no solo para hacer fluir las ideas dentro del grupo sino que además le sirva para consolidar su posición dentro del mismo.

Se destacan aquellas características del líder que sea capaz de generar una convivencia pacífica, que brinde igualdad de oportunidades a todos, que se deje asesorar, escuche y practique el consenso, sin perder la firmeza de las decisiones. Un líder que sea capaz de preparar el terreno para nuevos desafíos, que supere con equilibrio y madurez los conflictos que se presenten a diario. Ese tipo de líder, en lo personal, cumple con lo que practica el líder espiritual, el líder transformador. Esto nos lleva de la mano a otro tema también importante, el líder frente al directivo, en la nominación que siempre le hemos dado y que quizá tenemos algunas ideas muy vagas de su accionar.

3.3 Directivo vs. Líder

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Esta afirmación deja de lado muchos conceptos y, sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder.

Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez y experimentar la destreza de sus propias emociones.

Cuadro 1: Directivo vs. Líder

Directivo	Líder
La autoridad es un privilegio de mando.	La autoridad es un privilegio de servicio.
Ordena: "Aquí mando yo".	"Aquí sirvo yo".
Empuja al grupo.	Va al frente comprometiéndose con sus acciones.
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Necesita imponerse con argumentos extensos.	Se impone con ejemplos entrañables.
Inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda.	Inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo.
Busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción.	Jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
Asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece.	Da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
Hace del trabajo una carga.	Hace de trabajo un privilegio.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo deben hacerse.
Se guarda el secreto del éxito.	Capacita permanentemente para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
Maneja a la gente.	La prepara.
Masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas.	Conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
Dice, "vaya".	Afirma "vayamos". Promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
Llega a tiempo.	Llega adelantado. Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores. Es el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

“El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano”.

(Anónimo)

En la relación directivo-jefe y auténtico líder, es conveniente realizar una reflexión, si un líder quiere lograr eficazmente las metas que espera conseguir, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de esas metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Entonces se deduce que la diferencia entre ambas concepciones consiste en que administrar significa procurar introducir los mínimos cambios posibles, dejar las cosas como están, mientras que liderar implica actuar sobre los demás para hacer que las cosas ocurran de modo diferente.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros, la diferencia consiste en que en el líder éstas han adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadoras del líder, cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Ponce (1999) ratifica que la planeación incide directamente en la calidad educativa. La planificación para la calidad total significa:

Definir un método de trabajo especializado que esté acorde con los recursos de institución educativa cuyos sentimientos expresan por escrito el acuerdo a que se ha llegado con los docentes que sustentan la calidad total del trabajo cuyo único exclusivo y fundamental principio es satisfacer a la comunidad al principio, al último y siempre. (Estrategias de supervisión de Curriculum: 17).

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. El **liderazgo educacional** en todos los niveles a él subordinados exige algunos componentes:

Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización. Cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local. Conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Lograr en su gestión:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan

los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo, con una insaciable sed de cambio y una ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El líder no nace, se hace. El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

En ese contexto, el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional y su interés

profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esa base, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, iniciando por las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Dimensiones de la tarea directiva:

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

¿Cuál es el elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva? El hombre.

Por lo expuesto, se apoya la moción de que en los centros educativos deben existir directivos y líderes. Pero, ¿acaso no puede ser un buen directivo también un excelente líder? En efecto, ambos se corresponden. Son las acciones de las personas las que hacen la calidad de una gestión, no el rango de autoridad con que se halle revestido. Se participa del criterio de que la autoridad es necesaria, pero una autoridad que cumpla y haga cumplir las disposiciones, dentro de un ambiente de liderazgo que desarrolle a todos, desde diversos campos.

3.4 Los valores y la educación

“El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él”

José Martí

“En un mundo mejor hay respeto, comprensión y tolerancia en todas las relaciones humanas”.

Visiones de un mundo mejor, UNESCO

3.4.1 Concepto

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Los diferentes puntos de vista acerca de la educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente;

se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida personal. La forma de organización es el proyecto educativo.

Educación en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, que no están aislados de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las **condiciones** para la educación en valores:

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

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

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

3.4.2 Incidencias de la educación en valores

Entre las más sobresalientes se encuentran:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, ni de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral, se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

La Reforma Curricular muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, los valores, que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada socialmente en un conglomerado humano.

Valores para educar:

- Fortalecer la autonomía.
- Desarrollar capacidades y habilidades con amor.
- Satisfacer las necesidades básicas de las personas.
- Desarrollo bio-psicosocial y equilibrado.
- Solidaridad: ayuda mutua entre todos.

- Respeto: consideración máxima que se tiene al prójimo.
- Honradez: respeto de los bienes ajenos.
- Responsabilidad: cumplir con los deberes y derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Generosidad.
- Paciencia.
- Puntualidad.
- Cooperación.
- Amabilidad.
- Amistad.
- Obediencia.
- Perseverancia.
- Bondad.
- Respeto al bien común.
- Respeto a la diversidad.
- Tolerancia.
- AMOR: amar a las personas que le rodean y a la naturaleza.
- GRATITUD: siempre decir gracias, sea agradecido, no rechace lo que le dan.

La Constitución ecuatoriana (2008) incluye al Buen Vivir (Sumak Kawsay) como una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir también está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

El Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas. Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad y respetuosa de la naturaleza.

Mamani (2010) contextualiza y concluye el buen vivir en el caso ecuatoriano:

Las raíces milenarias, forjadas por mujeres y hombres de distintos pueblos, celebrando a la naturaleza, la Pacha Mama, de la que somos parte y que es vital para nuestra existencia (...) Una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el sumak kawsay. Así, de manera clara y contundente, la Constitución proyecta el horizonte del buen vivir, declarando que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades. (Preámbulo de la Constitución, p. 15).

Es evidente que los valores en los sistemas educativos han funcionado transversalmente, pero los resultados no han sido exitosos como se esperaba. Por ello, se plantea que debe trabajarse mucho a nivel de campañas de concienciación, con el firme convencimiento de una ciudadanía democrática plena. En el caso ecuatoriano hay un legado bastante amplio de cuerpos de leyes que favorecen la práctica del buen vivir, pero no es un asunto de leyes, es cuestión de corazón, de actitud, de predisposición. Es verdad que los valores no se enseñan, se practican. Los centros educativos deben propiciar la axiología en todo momento formativo de los estudiantes, acompañada de delegación de funciones, de convenios personales y colectivos que aporten a una ciudad más justa, equitativa y solidaria. Mejor que prevalezca la compartencia sobre la competencia. Todas las relaciones humanas se centran en un eje cardinal que es la comunicación. A continuación se desarrolla el tema de la comunicación en vinculación con la educación.

3.4.3 Comunicación y educación

Dentro del contexto de las relaciones humanas, **la comunicación** desarrolla un papel muy importante, ya que es por medio de ella que se crean y sustentan todo tipo de relaciones, es por esto que se hace necesario su estudio y entendimiento con el fin de hacer de la comunicación un instrumento de ayuda para desarrollar relaciones firmes que beneficien a todas las partes involucradas y a toda la sociedad.

Por la comunicación expresamos nuestros sentimientos, damos información, pedimos colaboración o ayuda y compartimos lo que somos. Hablar de comunicación y de educación como dos campos separados no tendría sentido en el mundo actual.

Kaplún (1998) ha elevado esta relación educación-comunicación en una pedagogía de la comunicación, cuyo planteamiento se centra básicamente en dos modelos: Modelos Exógenos (educación = objeto) y Modelo Endógeno (educando = sujeto). Los primeros ponen énfasis en los contenidos y efectos, en tanto que los segundos ponen énfasis en el proceso.

En tal virtud, por lo planteado anteriormente, la educación necesita de la comunicación, no solamente para romper los moldes que han terminado por aprisionarla y separarla de la posibilidad de crecimiento, sino también porque frente a la llamada “sociedad de la información” la escuela se ha quedado atrás en su manera de aprehender los nuevos procesos de la comunicación.

El modelo tradicional de la escuela ha recibido en los últimos años severas críticas por su incapacidad de evolucionar con la rapidez que requiere el desarrollo social y tecnológico. Modernizar el sistema educativo para adaptarse a la sociedad de la información se ha entendido a veces como una simple traslación de tecnologías. Se reemplaza la tabla de multiplicar (que antes venía impresa detrás de los cuadernos), con calculadoras, y se introducen cámaras de video y computadoras para sustituir a los maestros. Con frecuencia se cita que en lugar de la alcancía de la “educación bancaria” se tiene ahora cajeros electrónicos que no resuelven el tema de fondo.

El error más común que se comete actualmente es pensar que la introducción de nuevas tecnologías en la comunidad educativa (y en cualquier otra comunidad), es la respuesta adecuada frente a las presiones de la sociedad de la información. La “solidaridad digital” y otras expresiones de su sesgo tecnológico, desvían el tema de la comunicación hacia el terreno de los aparatos.

La modernización requerida se entiende como un tema de dotar de tecnología a las escuelas y no de desarrollar en ellas procesos de comunicación como los que se requieren para que los educandos se adapten a los desafíos de una sociedad cada vez más determinada y modelada por la información y la comunicación audiovisual que se desarrollan en el espacio público y en el interior de los hogares.

La educación como proceso de comunicación (como diálogo, reflexión colectiva, puesta en común, participación) es indispensable en una sociedad donde la escuela ya no es la que “forma” al individuo como se creía tradicionalmente, sino podría también deformar. Su influencia actual es limitada, porque se ha quedado al margen de una sociedad donde los individuos y las comunidades están sometidos permanentemente a otras influencias que contribuyen en su formación. La televisión, la publicidad, la presión de grupo y, por supuesto, el acceso a la red a través de internet, son factores que en el ámbito urbano (hoy globalmente mayoritario), determinan la conformación de una personalidad “mediada”.

El término comunicación, etimológicamente deriva del latín “communicare”, que significa establecer un camino o un puente entre dos o más personas y si este análisis lo relacionamos con la educación, es a través de la comunicación que trasladamos un determinado conocimiento, destreza o valoración hacia otras personas que esperan aprender.

La comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana. Por medio de la comunicación ya sea oral o escrita podemos transmitir y compartir conocimientos, conceptos, sentimientos, ideas, emociones, estados de ánimo, etc. La comunicación es la única actividad que todo el mundo comparte. Los beneficios de la comunicación son demasiados como para poder enumerarlos, ya que mejoran todos los aspectos de la vida, tanto los personales como profesionales. La capacidad para comunicar es vital para el éxito de cualquier empeño.

Para Freire comunicación y educación son una misma cosa, no puede existir una sin la otra, pues para él el proceso educativo es un proceso comunicativo donde el profesor y el alumno participan activamente en la solución de tareas y en la adquisición de nuevos conocimientos. Por tanto, aprenden unos de otros durante el proceso. Esto nos indica que a través de la comunicación se va a producir un encuentro entre los sujetos, encuentro que va a trascender en un nuevo saber, en una acción transformadora.

A la comunicación se le identifica como un proceso fundamental en el funcionamiento de las organizaciones escolares. Cierto es que no todos los problemas implican necesariamente deficiencias o fracasos en la comunicación, pero es muy difícil pensar en algún aspecto de la interacción didáctica u

organizativa, dentro o fuera de las aulas, que pueda separarse o aislarse del componente comunicativo. (Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos. (Nieto, 2003: 107).

Se puede asegurar de esta manera que el educador ya no es solo el que educa, sino que mientras educa, es educado a través de la interacción con el educando. Así, ambos se transforman en sujetos del proceso en que crecen juntos. De esta forma, son capaces de discernir lo bueno y lo malo de los medios masivos de comunicación.

Siempre se ha mantenido el criterio de que la comunicación puede más que la fuerza física o cualquier tipo de actitud autoritaria. El ser humano posee el lenguaje como la herramienta fundamental de relación y comunicación con sus congéneres. El proceso comunicativo incluye no solo sus elementos básicos sino las funciones que cumplen en la interacción diaria. La comunicación es un acto de ida y retorno, mediada por el feed-back. Es en ese ejercicio donde aprendemos a escuchar y relacionarnos. Es importante determinar cuáles son las características proactivas de una buena comunicación.

3.4.3.1 Características de una buena comunicación

Se considera que las características de una buena comunicación en la educación, en el proceso enseñanza-aprendizaje, en el aula y en la relación profesor-estudiante, las determina V. A. Kan Kali (Ojalvo, 1999: 87) al realizar un concienzudo análisis de la comunicación en el aula, además de presentar recomendaciones de cómo organizar la comunicación en sus diferentes etapas:

- a.- Es importante establecer una comunicación tanto para el docente como para el alumno, permitiendo al profesor conocer mejor al alumno y cumplir con los objetivos planteados.
- b.- Establecer una comunicación orientada hacia el interlocutor (los alumnos).
- c.- Establecer una interacción personal con los alumnos, siendo ésta de suma importancia para la docencia.

- d.- Establecer una interrelación con los estudiantes, respetando su personalidad e independencia, de tal manera que surja naturalmente su posición de líder en el proceso pedagógico.
- e.- No limitar el proceso pedagógico a la función informativa, se debe buscar todas las posibilidades de comunicación que permitan un intercambio entre profesor y alumno.
- f.- Observar a los alumnos, percibir la expresión de los ojos, los gestos, comportamiento, conducta, estado de ánimo.
- g.- Desarrollar una actitud empática para con los alumnos.
- h. Conversar y escuchar a los alumnos. Es importante darse tiempo para escuchar las ideas de los estudiantes así estén equivocados en su posición.
- i.- Se debe tener en cuenta que existen diferencias entre los jóvenes y las características psicológicas entre ellos son distintas, puede existir mayor susceptibilidad, emocionalidad, etc.
- j.- Es importante tomar la iniciativa en la comunicación con los alumnos.
- k.- Establecer una comunicación con respeto entre los alumnos, sin ofensas.
- l.- Establecer la interacción entre los alumnos y generar la necesidad de respuesta en ellos, superando la pasividad y el aislamiento de los estudiantes.
- m.- Evitar las actitudes negativas hacia algunos alumnos, permitiendo una mejor interrelación con ellos.
- n.- Evitar que la crítica sea un elemento dominante en el aula.
- o.- Aprender a trasladar en la clase nuestras actitudes positivas hacia ellos.
- p.- Aprender a analizar el proceso de comunicación, lo cual nos permitirá determinar las causas de los errores en la comunicación pedagógica.
- q.- Evitar los conflictos y las barreras psicológicas.

r.- Tener en cuenta nuestro propio lenguaje y evitar asumir modelos de otras personas.

En efecto, la comunicación debe ser proactiva y sinérgica que no se enfoque solo a solucionar problemas sino a crear nuevas situaciones conflictivas. La educación, en tanto proceso de personalización, debe coadyuvar a aquello, a que solucione de manera rápida y con sabiduría los múltiples problemas que la vida le plantee. Por ello, establecer una tipología de la comunicación es una actividad que se detalla de inmediato.

3.4.3.2 Tipos de comunicación

Comunicación intrapersonal

Es la comunicación con uno mismo, es una especie de diálogo interior y puede ocurrir incluso en presencia de otro individuo. Normalmente la comunicación intrapersonal es más repetitiva que otra comunicación. Este contexto también es diferente a otros contextos porque incluye momentos en los que se imagina, se percibe, se sueña.

Comunicación interpersonal

Se refiere a la comunicación cara a cara entre personas. Este contexto es rico en teoría e investigación y tal vez sea el más expansivo de todos los contextos. Una de las características más significativas de este contexto es saber cómo empiezan, se mantienen y terminan las relaciones de este tipo.

Comunicación organizacional

Nieto concluye sobre la comunicación en relación con los centros escolares:

La comprensión lleva el acuerdo, pues los resultados de la comunicación dependerán mucho del contexto de relación interpersonal que las personas crean (con sus expectativas, predisposiciones naturales y conductas), así como del contexto social y formal que configura el centro escolar en el que aquéllas se desenvuelven. (Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos. (Nieto, 1999: 109).

Comunicación pública

Denominada también como contexto de la comunicación pública o la diseminación de información por parte de una persona en un grupo amplio. No es un contexto nuevo debido a que los discursos han existido desde siempre. En un discurso, el orador normalmente tiene tres objetivos básicos: informar, entretener y persuadir.

Comunicación intercultural

La comunicación intercultural hace referencia a los individuos cuyos bagajes culturales son diferentes. Estos individuos no tienen por qué ser necesariamente de diferentes países. En muchos lugares de esa sociedad no es raro ver hablar entre ellos a dos personas de diferentes culturas. Los centros urbanos pueden ser interesantes foros culturales donde se establece una comunicación entre miembros de diferentes culturas.

Más allá de las ventajas por determinar la tipología de la comunicación es importante cómo efectivizarla en los diversos contextos de la institución. La comunicación une a las personas, las dignifica, las potencializa. Se participa del criterio de que muchos de nuestros actos, no necesitan ser supervisados por ningún sujeto, puesto que son orientados por los deseos de hacer bien las cosas, son guiados por nuestra conciencia, en irrestricto respeto a los demás. De todas formas, vale la pena reflexionar sobre el tema de la supervisión educativa y cómo ésta influye en la administración.

3.5 La Supervisión y Administración Educativa

Frecuentemente se incluye como parte del perfil del administrador educativo las siguientes competencias: investigador, promotor social, orientador, planificador, evaluador.

La supervisión y administración educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación,

administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

A partir de lo planteado, podría afirmarse que la educación pretende el desarrollo de las capacidades cognitivas, psicomotrices, de autonomía y equilibrio personal, de relaciones interpersonales y de inserción social, a través de la secuenciación y temporalización de una pluralidad de estilos y estrategias pedagógicas, instrumentales y operativas. En relación con el concepto administración, es posible ubicar en esa multiplicidad de definiciones como constantes alcanzar metas u objetivos de la organización, trabajar con y por medio de individuos, grupos y recursos para alcanzar las metas de la organización, lograr que se hagan las cosas mediante otras personas, facilitar el trabajo de un equipo para el logro de las metas comunes. Hersey, Blanchard y Jonson afirman que “su tarea es hacer que la gente sea capaz de desempeñarse en grupo, que sus fuerzas cuenten y sus debilidades sean irrelevantes”. (1998: 360).

A partir de estas definiciones podría explicitarse que la administración pretende a través de las personas organizadas en equipos o grupos de trabajo, considerando sus fortalezas y debilidades, y de un conjunto de recursos físicos, financieros y tecnológicos en otros, el logro de los objetivos y metas definidas por una organización.

Ponce, cuando habla de los gerentes educativos eficientes exhorta:

No se pueden contentar con lo que el futuro les depare por casualidad, ellos saben que el éxito depende de la declaración correcta y cumplimiento de todos los objetivos, del uso de estrategias, medios o recursos y la correspondiente evaluación para continuar o retroalimentar su trabajo. (Gestión de recursos educativos. (Ponce, 1999: 21)

Los términos supervisión y administración educativa deben ser considerados bajo el paradigma de acompañamiento y control potencializador. Esto implica una nueva forma de control, en donde lo punitivo dé paso al mejoramiento de procesos e innovaciones curriculares que vayan en la línea de lo propuesto por el ministerio del ramo. Todo exige supervisión y control, pero mejor si se lo hace con propósitos de

optimizar los procesos y con una visión de un liderazgo basado en las relaciones de horizontalidad antes que verticalidad.

3.5.1 La supervisión como liderazgo

El supervisor institucional debe centrarse en el enfoque humanista, aplicar el liderazgo positivo basado fundamentalmente en el respeto mutuo y la comunicación clara y fluida.

Es verdad que existe una variedad representativa de concepciones en torno a la supervisión educativa, todos los planteamientos están en función del hecho educativo y todos hemos coincidido en considerar la supervisión como una actividad dinámica, por lo tanto, un supervisor debe ser un líder con competencias, habilidades y destrezas de carácter humanístico, que sea capaz de influir y movilizar el talento que existe en la institución y que, a través de la motivación y la comunicación, estimule a los docentes para que usen su energía creativa en la consecución de los objetivos del plantel.

Hay que destacar que el liderazgo no se impone, sino surge, no sólo de las condiciones del contexto, sino de la personalidad del líder. El liderazgo es determinante en la supervisión. Si el supervisor es líder, los supervisados acatarán con mayor prontitud y entusiasmo. Un buen líder influye positivamente en los seguidores, ya que el liderazgo es la base fundamental para el desempeño eficaz de una institución y cuerpo docente, administrativo y de servicio, todo ello en función de coadyuvar a un ambiente de paz, armonía y respeto.

4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

4.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores

4.1.1 El Manual de Organización

El manual de organización, para este caso, es el Código de Convivencia de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, delimita funciones y responsabilidades en pro de un mejor desarrollo organizacional.

Al establecer una estructura orgánica, se puntualiza la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos órganos respecto a la Dirección, así como la determinación de las funciones asignadas para cada uno de ellos. Colateralmente, se hace una descripción de los puestos que integran los órganos de la Unidad Educativa con los perfiles correspondientes. (Código de Convivencia, 2011: 3).

Este manual fue elaborado con la participación activa de padres de familia, profesores y estudiantes, con el apoyo destacado de la Casa del Migrante.

4.1.2 El Código de Ética

La institución no cuenta con un Código de Ética, sin embargo existen algunos elementos que se trabajan en la institución y que van en consonancia con los documentos de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010, fundamentalmente en dos referentes:

- a. Desarrollo de la condición humana y preparación para la comprensión. El texto del Octavo de EGB del Área de Lengua y Literatura (2010:15) lo resume así:

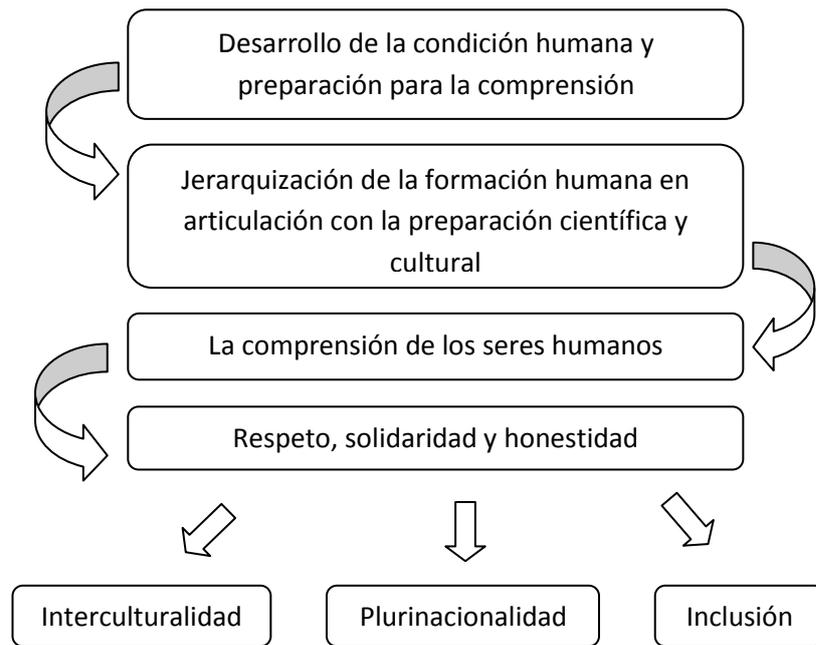


Figura 3: Condición humana

b. Temáticas de los ejes transversales

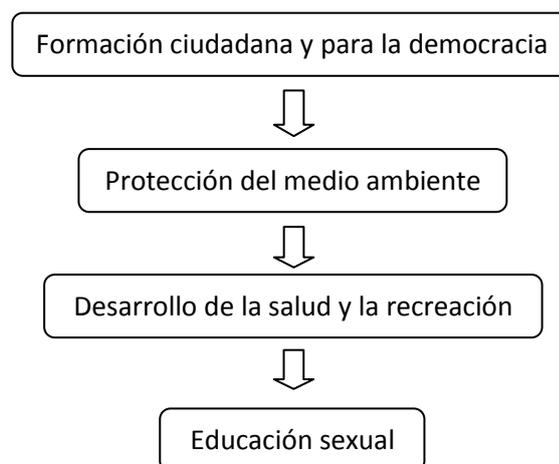


Figura 4: Ejes transversales

La Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” trabaja tomando en cuenta los valores que plantean la Actualización y Fortalecimiento Curricular del 2010 como son:

1. **IDENTIDAD:** que sea seguro de sí mismo, capaz de reconocerse como parte de la comunidad familiar y local, como miembro del Ecuador y de Latinoamérica.
2. **HONESTIDAD:** niños que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y lo que hacen, francos en sus opiniones e intenciones.
3. **SOLIDARIDAD:** sensibles a la ayuda mutua, la cooperación, comprometidos a la vida familiar, escolar y comunitaria, participativos y buscadores de la integración personal y grupal.
4. **LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD:** estudiantes progresivamente autónomos, capaces de pensar, sentir, proponer alternativas y proyectos.
5. **RESPECTO:** niños que se respeten porque se valoran, que respeten a los otros y a la naturaleza al descubrir su verdadero valor.
6. **CREATIVIDAD Y CRITICIDAD:** estudiantes abiertos a los cambios y a decir lo que piensan y sienten, animados a crear individualmente y en grupo, con una fantasía activa para imaginar nuevas situaciones y soluciones.
7. **AFECTIVIDAD Y EL AMOR:** personas transparentes en sus sentimientos y emociones, con una mentalidad de abundancia.

4.1.3 El Plan Estratégico

Se constituye en el instrumento orientador de la gestión institucional, formulado desde una perspectiva temporal, mayor al corto plazo, en el que se enuncia la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, las Metas Estratégicas institucionales y sus líneas de acción, para lograr la misión y visión institucionales.

El plan estratégico se encuentra en vigencia hasta el año 2012.

4.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las

acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico, aplicando diferentes estrategias para alcanzar los propósitos del mismo. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, 2009: 76).

Los objetivos del POA son:

- **Uniformar** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- **Evaluar** los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- **Estudiar** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

La institución educativa no cuenta con el POA, pero si tienen elaborados proyectos que únicamente se los debe encasillar de acuerdo a la matriz existente. Los proyectos planteados son los siguientes:

- ✓ Relaciones interpersonales entre docentes.
- ✓ Bajo nivel de razonamiento en la resolución de problemas matemáticos.
- ✓ Deficiente ortografía.
- ✓ Programación curricular institucional.
- ✓ Mobiliario insuficiente y deteriorado.
- ✓ Carencia de aula para cultura física.
- ✓ Carencia de aulas para el segundo y tercer año de básica.
- ✓ Creación de la escuela para la familia, en coordinación con el aula de apoyo psicopedagógico.

Para cada uno de estos proyectos únicamente se deben buscar las estrategias, los objetivos y los recursos, como se plantea en el ejemplo siguiente:

4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La Unidad Educativa Estados Unidos desea proyectarse con una imagen renovadora, tiene ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas. A menudo, cuando surgen problemas se buscan soluciones, pero muchas veces se actúa en forma intuitiva o improvisada.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa.

El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

¿Por qué elaborar el Proyecto Educativo Institucional?

- Porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario: la institución educativa.
- Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la institución educativa (IE).
- Es una respuesta de cada IE a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país.
- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de educación.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación.

¿Qué busca lograr el PEI?

- Definir la identidad de la institución educativa.
- Transformar y mejorar la calidad educativa.
- Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa.
- Lograr la autonomía de la institución educativa.
- Facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Permitir la planificación estratégica a mediano y a largo plazo, así como el operativo a corto plazo.
- Responder a las necesidades de aprendizaje.
- Promover y sostener el compromiso de los docentes y la colaboración de los padres de familia y la comunidad.

En la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” si bien existe la planificación estratégica que constituye la razón del PEI, este documento no está estructurado de acuerdo con los lineamientos sugeridos por la Dirección de Educación en su documento Gestión Educativa Institucional difundido en el 2003; consecuentemente el PEI no está articulado.

4.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones

Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización, expresado por medio de un conjunto de normas, reglas y procedimientos. Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En suma, el Reglamento Interno responde a propósitos institucionales, asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales. Se cuenta con el Reglamento Interno en borrador, no se lo ha presentado para su aprobación porque esperamos que se apruebe el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

La Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, luego del diagnóstico situacional, necesita diseñar su estructura funcional por lo que es menester crear un instrumento legal que conlleve al fortalecimiento estructural de la institución, en donde el principio de delegación de funciones en las unidades orgánicas, se refleje en la responsabilidad específica de cada una de ellas. Por lo expuesto anteriormente, la institución educativa necesita elaborar un Reglamento Interno, que permita normar las tareas y actividades para cada función, propias del plantel educativo que se enmarquen en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y en su Reglamento cuando se apruebe.

Características

- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en consonancia con las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementa, especifica y adecúa las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Beneficios

- Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos.
- Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.
- Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

El Reglamento Interno está redactado como borrador, a la espera de la aprobación del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, para hacer las modificaciones del caso y hacerlo aprobar en la Dirección Provincial de Educación del Azuay.

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.2.1 Misión y visión

Misión

Somos integrantes de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”. Somos una institución de educación básica, con docentes capacitados al servicio de niños (as) y comunidad. Formamos integralmente, considerando sus necesidades, intereses y problemas con enfoque constructivista. Formamos estudiantes del 1º al 8º AEGB con autonomía y criterio propio, con bases suficientes para continuar sus estudios/o desenvolverse en la vida cotidiana. Aplicamos rincones de trabajo y metodologías activas que potencian el aprendizaje- Facilitamos oportunidad para el ingreso de estudiantes de diferentes lugares de la patria, incluso de Perú y Colombia. (Proyecto Educativo Institucional, 2009: 24)

La institución se proyecta hacia la conformación de Unidad Educativa, cuya oferta registra de primero a octavo de básica, empero hay que actualizar el documento hasta el décimo año. El enfoque educativo es el constructivista, que pone como centro de atención al niño. Las metodologías que utilizan son activas, pues van en correspondencia con el enfoque educativo.

Visión

Aspiramos a una institución organizada con docentes de mentalidad abierta y progresista, capacitados en innovaciones curriculares, con estudiantes críticos y reflexivos, solidarios, con formación humanitaria rodeados de un ambiente agradable para brindar una educación con calidad y con calidez. (Proyecto Educativo Institucional, 2009, p. 25).

La visión reafirma la intencionalidad de calidad académica no solo a nivel de aspiración personal sino que vaya en consonancia con el contexto comunitario. Esa intervención del sujeto se caracteriza por ser propositiva y crítica.

4.2.2 Organigrama de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”

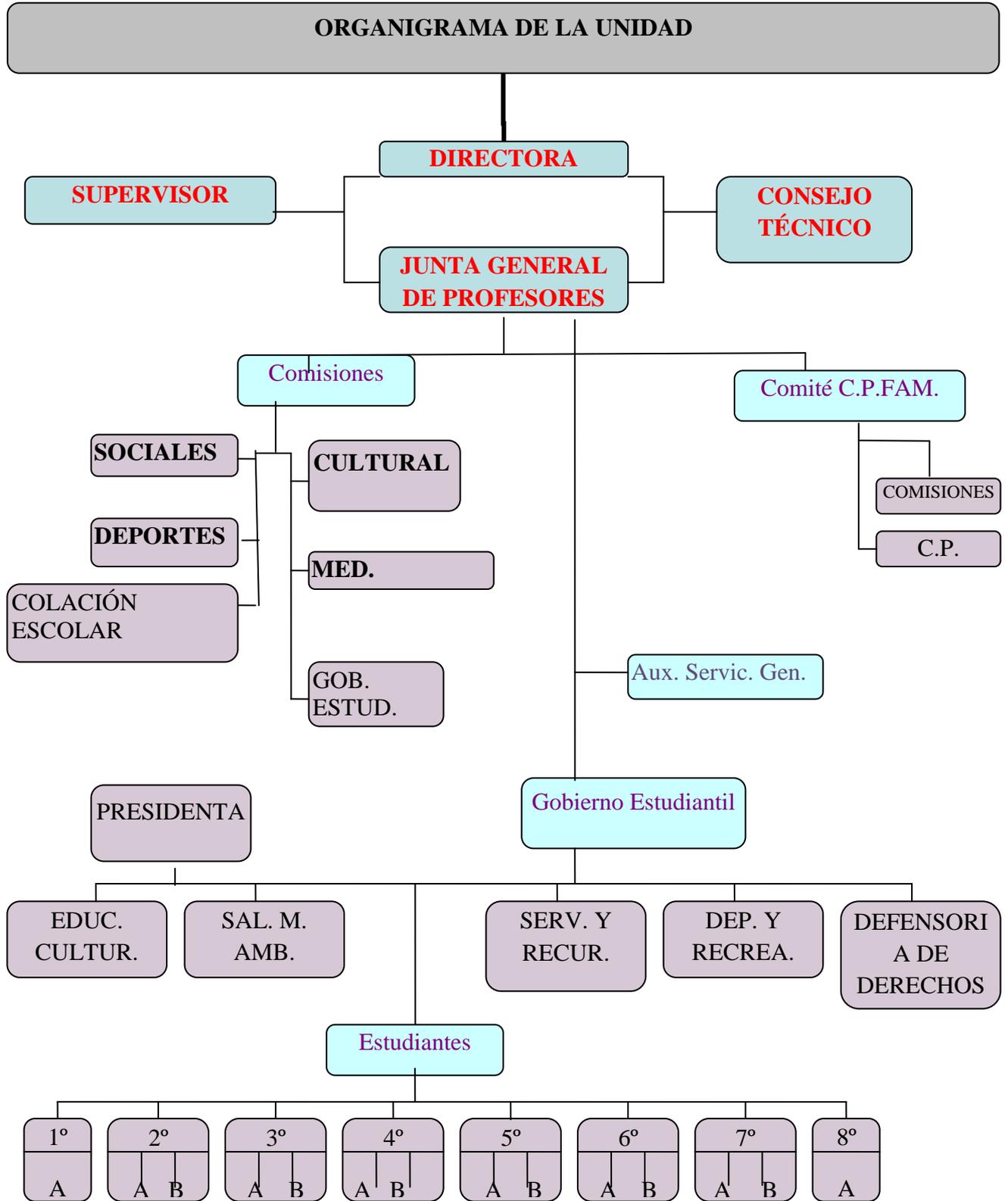


Figura 5: Organigrama de la Unidad Educativa “Estados Unidos”

Colcha Et.Al. (2003) afirma que el organigrama en la escuela es un:

Gráfico en donde se estructuran e integran, de manera interrelacionada, en diferentes niveles y, de acuerdo a sus responsabilidades y funciones, las autoridades, los organismos y todos los entes que integran la escuela, el colegio o la Unidad Educativa. (Gestión Educativa Institucional. P. 99).

En el caso del organigrama de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” tiene como finalidades: a. Desempeña un papel informativo, b. Permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales; y, de instrumentos para análisis estructural, al poner de relieve las particularidades esenciales de la organización representada.

4.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos

La Unidad Educativa cuenta con las siguientes comisiones permanentes:

- a) Socio – Cultural.
- b) Defensa Civil.
- c) Deportiva.
- d) Pedagógica.
- e) Gobierno Estudiantil.

Cada Comisión tiene una planificación y responsable asignado. Durante el primer mes de cada año escolar, cada comisión elaborará su planificación anual de trabajo y la pondrá a consideración del director de la escuela para la respectiva aprobación. El presidente de la comisión es el responsable del cumplimiento y éxito de la planificación.

4.3 El Clima Escolar y Convivencia con los Valores

El clima escolar es muy favorable para los estudiantes de la Escuela, desde el trato que brindan los maestros hasta la sana convivencia que tienen entre ellas. La convivencia con los valores se explicita a través de las aulas, en el tratamiento de las diversas áreas de estudio, mediante la motivación y publicación de carteleras. A nivel institucional, se trabaja en los espacios de formación, en donde las niñas lideran las exposiciones y hablan a sus compañeras de los valores en donde se han

detectado mayores limitaciones. El cronograma institucional de conferencias también fortalece ese empeño, en donde docentes y estudiantes arman un determinado tema, incluyendo como compromiso la práctica de valores. Diariamente se exhorta a la comunidad educativa en general a una convivencia respetuosa, solidaria.

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

ÁREA RESPONSABLE: UNIDAD TÉCNICO-PEDAGÓGICA

OBJETIVO GENERAL: Elevar los estándares de rendimiento, fortaleciendo el trabajo de los docentes en el aula con metodologías activas, interactivas e innovadoras de carácter integral, centrada en la persona en una dimensión ética con el apoyo y compromiso de los padres de familia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- 1- Elevar significativamente el rendimiento escolar en el área científico-humanista y la obtención de puntajes sobresalientes en las pruebas SER.
- 2- Desarrollar procesos de evaluación interna de aprendizajes en el área humanístico-científico.
- 3- Optimizar eficientemente las horas de clases de los estudiantes en las diferentes áreas de estudio, dosificando los conocimientos.
- 4- Unificar criterios en aspectos fundamentales como el trabajo grupal, procesos de articulación entre niveles, evaluaciones integradas al proceso de aprendizaje de carácter formativo, de seguimiento, refuerzo y estimulación permanente al avance, con metas claras, contenidos relevantes y aprendizajes significativos, a partir de un currículo integral.
- 5- Motivar y comprometer a los padres en un plan de apoyo integral permanente hacia sus hijos y de estrecha colaboración con las indicaciones y sugerencias del establecimiento educativo.

4.3.2 Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones, cuerpo docente, departamentos administrativos, departamentos de asignaturas, Comité Central de Padres de Familia, Gobierno Estudiantil, comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

ÁREA RESPONSABLE: Guía de Curso.

OBJETIVO GENERAL: Apoyar y coordinar las actividades planificadas, en un clima de armonía, convivencia y fraternidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Establecer redes efectivas de comunicación con todos los estamentos y organismos internos, que favorezca la participación, la integración y el compromiso.
2. Difundir la misión del centro educativo para que toda la comunidad actúe en coherencia con las políticas establecidas.
3. Evaluar y controlar el cumplimiento de las normativas y reglamentos de las personas que integran la Unidad Educativa.
4. Organizar racionalmente los espacios de la institución, para que todas las actividades se realicen sin contratiempos.
5. Establecer la modalidad de organización y asistencia a los actos cívicos, formaciones y actos religiosos, coordinando con los responsables de la ejecución de los mismos.

4.3.3 Dimensión Administrativa, Financiera y Valores

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como la administración del talento humano, recursos materiales y financieros de la institución.

AREA RESPONSABLE: Dirección y Subdirección.

OBJETIVO GENERAL: Disponer los recursos humanos, materiales y financieros, en un orden organizacional consistente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Lograr que las instancias formativas para los distintos estamentos, tengan una alta participación y adhesión comprometida con la institución.
2. Lograr el cumplimiento y responsabilidad de todos los estamentos en cuanto a las obligaciones propias de su rol.
3. Instalar medios efectivos de comunicación a nivel de la comunidad educativa que permitan mantener informadas a todas las áreas y actividades que se llevan a cabo en la institución.
4. Replantear la organización administrativa y de recursos, especialmente las normas y procedimientos, para dar respuesta satisfactoria a las demandas que se hacen a la institución.
5. Coordinar recursos financieros y actividades del colegio, con los distintos organismos internos y estamentos.
6. Promover el respeto y cuidado del medio ambiente, con iniciativas que consigan una alta convocatoria, participación y compromiso.
7. Generar estrategias de participación, liderazgo, conducción colegiada y responsabilidad compartida hacia el logro de objetivos educacionales de calidad educativa.

4.3.4 Dimensión Comunitaria y Valores

Alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales y culturales del entorno.

Área responsable: Comisión de Sociales.

Objetivo general: Fortalecer la identidad y espíritu de la “familia”, dentro y fuera del aula integrando a todos los miembros de la comunidad, en un ambiente de acogida y amor providente.

Objetivo estratégicos:

1. Reflexionar y generar estrategias sobre la forma para incorporar en el currículum y en los diversos sectores de aprendizaje, la visión de persona que sustenta el PEI.
2. Potenciar la formación en valores de la conciencia y el discernimiento personal de los estudiantes, frente a las realidades socioculturales y nuestra historia, para desarrollar un perfil de estudiante comprometida e identificada con los valores institucionales.
3. Generar instancias de participación y formación docente que promuevan el compromiso con los valores y el carisma vocacional.
4. Considerar a la familia dentro de la dinámica educativa y valorar su participación como base de la sociedad.

4.4 Análisis FODA

Fortalezas: Son las características internas de una institución que contribuyen a su buen funcionamiento, los aspectos o factores positivos que facilitan o favorecen el desarrollo institucional; las capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de la comunidad educativa que facilitan el logro de la visión.

En cambio las **debilidades** son los aspectos o factores negativos o desfavorables de carácter interno que obstaculizan, limitan o entorpecen el desarrollo de la comunidad educativa.

Ahora identificamos a las **oportunidades**, que son los factores externos de tipo económico, social, tecnológico, geográfico e institucional que coadyuvan al desarrollo institucional.

Finalmente tenemos las **amenazas** que son los factores externos que pueden obstaculizar, detener e interferir el buen funcionamiento de la institución educativa.

De esta manera podemos diagnosticar la situación en la que se encuentra el plantel educativo, aplicando la siguiente matriz con su respectiva valoración:

4.4.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Cuadro 2: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Se cuenta con el diseño del PEI. Liderazgo de la institución en la zona. (Directora oriunda de la parroquia). Experiencia del personal docente. La mayoría de docentes tienen voluntad de cambio. Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento docente. Espíritu de solidaridad y compañerismo. Alta responsabilidad profesional. Buenas relaciones humanas entre el personal docente y la comunidad. Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes. Colaboración de los padres de familia en actividades escolares.</p>	<p>Progreso pedagógico. Apoyo de instituciones gubernamentales: Coordinación Zonal Seis, DINSE, Prefectura del Azuay, Subcentro de Salud, Junta Parroquial, Municipio, EMAC. Contar con textos y uniformes para los estudiantes del plantel dotados por el Ministerio de Educación. Participación en competencias deportivas a nivel de la parroquia. Participación de las alumnas en talleres escolares: Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, Buzón en donde las niñas depositan sus sugerencias, sobre la vulneración de sus derechos. Apoyo de la unidad de gestión del programa “Agua para todos” de ETAPA, cuyo responsable es el grupo ecológico. Escuela para Padres.</p>
DEBLIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de actualización y aprobación del Reglamento Interno. No existe Código de Ética. Poca aplicabilidad de técnicas para la evaluación y trabajo en equipo. Falta capacitación permanente a los docentes. Parasitosis en las estudiantes. Escasos hábitos de higiene. El plantel no cuenta con página Web. Los años de básica no tienen televisores ni DVD's. Falta un graderío. Impuntualidad de los estudiantes. Falta de mobiliario para estudiantes y personal docente. Falta de seguridad (alarma) en el establecimiento. Falta de sistema biométrico. Bajo nivel cultural de los padres de familia.</p>	<p>Proliferación de ventas ambulantes, agentes nocivos para la salud del alumnado. Inestabilidad económica de algunos padres de familia. Presencia de ebrios consuetudinarios en los alrededores de la escuela. Preocupante violencia familiar. Programas de televisión e internet inadecuados. Alcoholismo en los padres, madres y representantes. Poca práctica de valores éticos y morales en algunos padres de familia. Casos de acoso sexual y presuntas violaciones. Migración de padres de familia. Hogares desorganizados y disfuncionales. Maltrato infantil en los hogares.</p>

5.1 RESULTADOS

5.1.1 De los directivos

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	100
b.Coordinadores de área	-	-
c.Por Grupos de trabajo	-	-
d.Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

FUENTE: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”

ELABORACIÓN: María Ñauta

El 100% de los directivos consultados se pronuncian que el Director organiza las tareas en una reunión cada trimestre. Aquello facilita la comunicación, promueve la reflexión y la toma de decisiones de manera consensuada, en aquellos aspectos de organización que así lo exijan.

Tabla N° 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	2	66
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	34
c. Valor y tiempo empleados en la Institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

FUENTE: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"

ELABORADO POR: María Ñauta

Observando la tabla N° 7 el 100% opinan que para medir el tamaño de la organización, depende del número de miembros de la institución, el 34% menciona que son los resultados los que influyen de manera determinante. Evidenciándose que los primeros que la mayoría creen que la cantidad es sinónimo de calidad y los otros están en lo correcto.

Tabla N° 8

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

Aspectos	f	%
Sí	2	66
No	1	34
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"

Elaboración: María Ñauta

Según la tabla N° 8, el 66% de Directivos afirma que se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas para el correcto funcionamiento de la organización. Vale acotar que se toma al Manual de Normas como las comunicaciones que permanentemente se dan a conocer en las sesiones de trabajo (oficios, circulares, decretos y acuerdos ministeriales); el 34% manifiestan que las tareas de los miembros de la institución no se basa en ningún manual de normas, notándose que la institución no posee este instrumento curricular, que es

indispensable para consignar los parámetros que guíen la actuación de los actores educativos.

Tabla N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
Sí	3	100
No	-	-
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”
Elaboración: María Ñauta

De acuerdo a la tabla N° 9, el 100% de Directivos aseguran que prevalece el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Estos factores son determinantes a la hora de conformar “unidad en diversidad”.

Tabla N° 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
Sí	2	66
No	1	34
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”
Elaboración: María Ñauta

Conforme lo indica la tabla N° 10, el 66% de Directivos delega la toma de decisiones para resolver conflictos; el 34% expresa que no se lo hace. Las decisiones a nivel directivo de por sí son complejas, más cuando se trate de la marcha institucional o que involucre al talento humano. La mejor solución es la delegación de funciones, siempre y cuando vaya al nivel de competencia asignada.

Tabla Nº 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve en administración y liderazgo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	1	34	2	66	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes.	1	34	2	66	-	-
c	La capacitación continua de los docentes.	1	34	2	66	-	-
d	Trabajo en equipo.	3	100	-	-	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	1	34	2	66	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	100	-	-	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Ñauta

Observando la tabla No. 11 el 66% opinan a veces se promueve la excelencia académica, el 34% se pronuncia que siempre; el 66% revela que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 34% se inclinan que siempre lo hacen; el 66% relatan que a veces se promueve la capacitación continua de los docentes, el 34% opina que siempre; el 100% dicen que se promueve el trabajo en equipo; el 66% exteriorizan que a veces se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 34% piensan que siempre; el 100% acotan que siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas y el 100 responden que siempre se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, cuestión que es saludable porque ello demuestra que los directivos son líderes democráticos, que en el centro educativo se toma decisiones de manera consensuada y participativa.

Tabla N° 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Liderazgo de dirección	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	100	-	-	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	-	-	3	100	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	34	2	66	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	-	-	3	100	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	1	34	2	66	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Ñauta

Observando la tabla N° 12 el 100% de Directivos aseguran que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución siempre, son innatas; el 100% de Directivos comparten ideas al señalar que las habilidades de liderazgo de dirección se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; el 66% creen que dichas habilidades se las adquiere siempre a partir de la experiencia, el 34% expresan que siempre; el 100% apuntan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución a veces se desarrollan con estudios en gerencia; el 66% es partidario que para adquirirlas se requiere una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Se vierten diversos criterios pero predomina que: las habilidades de liderazgo para dirigir un plantel siempre se consiguen estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo, como también se desarrollan realizando estudios en gerencia.

Tabla N° 13

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

Orden	Desempeño y progreso institucional	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 que les falta mejorar.	2	66	1	34	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	66			1	34
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	34	2	66	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	34	2	66	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Nauta

Al observar la tabla N° 13, el 66% de los Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica" responden que para mejorar el desempeño y progreso institucional se usa siempre la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, el 34 % opina que a veces; el 66% que para el desempeño y progreso institucional es recomendable siempre la disminución del número de estudiantes por aula; el 66% cree que para dicho proceso, a veces, se requiere la mejora de mecanismos de control; el 66% se pronuncia que a veces es necesario la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el 34%, dicen que a veces. Deduciendo que es necesaria la confluencia de todos los factores señalados para que mejore el desempeño y progrese la institución.

Tabla N° 14

ORGANISMOS QUE INTENGRAN LA INSTITUCION

Orden	Organismos que conforman	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	100	-	-	-	-
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc).	3	100	-	-	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc).	-	-	-	-	-	-
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc).	2	66	1	3 4	-	-
e	Otros ¿cuáles?	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Ñauta

Observando la tabla N° 14 sobre los organismos que integran la institución el 100% de Directivos encuestados señalan que siempre están conformados por la Directora, el Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.; el 100% manifiestan que siempre lo integran el organismo de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc); el 66% anotan que siempre está integrado por el organismo técnico (departamentos, equipo docente, etc), el 34% opina que a veces. Evidenciándose que los organismos con que cuenta la institución son: de dirección, de gestión y técnico; recién se está integrando el de coordinación con la creación del octavo año de educación general básica, con lo se completan los organismos para la mejor marcha del centro educativo.

Tabla N° 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	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.	1	34	2	66	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	66	1	34	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Nauta

Al observar la tabla N° 15, en lo referente a actividades del equipo educativo, equipo didáctico y Junta de Profesores, el 100% de Directivos declaran que siempre se promueve y lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 66% manifiesta que a veces se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 34% revela que siempre; el 66% afirma que siempre se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y se establece las medidas oportunas para resolverlos; el 100% señalan que se promueve la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Evidenciándose que se respeta el orden jerárquico, se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y se coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje ocupa. En tercera instancia se encuentra mejorar la convivencia fraterna. Es importante reconocer los conflictos en su estado inicial para resolverlos oportunamente.

Tabla Nº 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	34	2	66
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100		
d.	Mantener actualizada la metodología.	1	34	2	66
e.	Promueve la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	34	2	66
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	34	2	66
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	34	2	66
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	-		3	100
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	34	2	66
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	34	2	66

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"

Elaboración: María Ñauta

Según la tabla N° 16, el 100% de directivos aceptan que se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia; el 66% formulan propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 34 manifiesta que no lo hacen; el 100% manifiestan que elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 66% no mantiene actualizada la metodología, el 34 % sí la mantiene actualizada; el 66% revela que no se promueve la investigación educativa ni se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

El 34% afirma lo anterior; el 66% no colabora con el Departamento de orientación (porque no existía en ese entonces) en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; el 66% apunta que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 34 afirma que sí lo hace, el 100% de directivos opinan que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo, porque no funcionan como es debido; el 66% de directivos encuestados niegan que los departamentos didácticos elaboren la programación didáctica de cada asignatura; lo hace cada maestro; el 66% de los directivos sostienen que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología (de ello se encarga cada docente). Es importante destacar el rol que cumplen los departamentos didácticos en función del mejoramiento institucional ya sea desde la perspectiva de proyectos o mejoramiento de las asignaturas.

Tabla N° 17

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 el entorno geográfico.	3	100	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Ñauta

De acuerdo a la tabla N° 17 el 100% de los directivos, afirman que la gestión pedagógica en la institución, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico. Se puede apreciar que la gestión pedagógica se consolida como un referente cardinal sobre el que giran los empeños de innovación.

Tabla N° 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	-	-	-	-
b	Plan estratégico.	3	100	-	-
c	Plan operativo anual.	3	100	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"
Elaboración: María Ñauta

Observando la tabla N° 18 se desprende que el 100% de los directivos centran su accionar en la planificación, ya sea del Plan Estratégico o del Plan Operativo Anual. En torno a los proyectos de capacitación y procesos de reingeniería no responden. Aplicar el criterio de una planificación proactiva en vez de reactiva garantizará resultados de éxito.

5.1.2 De la encuesta a Docentes

Tabla Nº 19

RESULTADOS 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.	9	45	8	40	3	15
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.	19	95	1	5	-	-
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90	2	10	-	-
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.	16	65	7	35	-	-
5. Resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	11	55	5	25	4	20
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	9	45	10	50	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	3	15	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	6	30	14	70
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	3	15	15	75
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	-	4	20	16	80
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	16	80	4	20	-	-
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	19	95	-	-	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	80	3	15	1	5
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	18	90	2	10	-	-

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	95	1	5	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	-	-

Fuente: Encuesta a profesores de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica"

Elaboración: María Ñauta

Según la tabla N° 19 el 45% de docentes, manifiestan que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 40% asegura, que a veces y el 15% opinan que nunca. Se evidencia que la mayoría demuestra una actitud conformista.

El 95% de docentes, anota, que el liderazgo en la Unidad Educativa, siempre 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.

Con lo que demuestran su predisposición al cambio en época de transición.

En relación a la tercera declaración, el 90% de docentes, aseguran, que la gerencia educativa, siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 5% afirman que a veces.

El 65% de docentes afirman que los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, no así el 35% que manifiestan, que lo hacen a veces.

El 55% de docentes, refiere que siempre hay resistencia y escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, la mayoría sostiene que esto es determinante, el 25% a veces encuentra resistencia y el 4% nunca. Dicho escepticismo por parte del padre de familia o representante se origina en la falta de compromiso con la educación de su hijo o representado.

El 50% de docentes afirma que a veces se da el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías educativas, el 45% afirma que siempre y el 5% aseguran que nunca. Se soslaya la falta de trabajo en equipo en la institución para tomar decisiones de cambio de metodologías educativas, dichos cambios lo hace el docente por su cuenta, al asistir a seminarios de capacitación dictados por el Ministerio de Educación.

El 80% de profesores de la institución expresan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 15% opina que a veces y el 5% señalan que nunca.

El 75% de maestros, afirma que nunca se han sentido poco integrados en la escuela y entre los compañeros, el 10% opinan que siempre y el 15%, a veces. Se nota que hay integración por la participación en los programas de bienvenida de maestros contratados y actividades en general.

El 70% de docentes encuestados nunca demuestran resistencia en los compañeros o director cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 30% afirman, que a veces. La segunda apreciación es equivocada porque es plausible el empleo de nuevos métodos y digno de felicitación, para alcanzar la calidad educativa.

El 80% de docentes nunca está en desacuerdo en las relaciones con la directora del centro educativo y el 20% a veces. Como en todo, nunca puede existir una aceptación de la figura directiva en un 100% por las diferencias individuales. Es natural la existencia de grupos heterogéneos, no se puede dar gusto a todos, se nota la discrepancia en una minoría de docentes.

El 80% de docentes admira siempre el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 20%, lo hace, a veces. La actividad encomendada se desarrolla con eficiencia y entrega para beneficio de la comunidad educativa. Lo que importa no es solamente la infraestructura, sino la atención a lo académico, caminar a la excelencia.

El 95% de Docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el directora del centro educativo., el 5% no demuestra ese compromiso porque no se ponen la camiseta institucional, falta empoderamiento, amor a la profesión, mística de trabajo.

El 80% de los profesores afirman que los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área académica, el 15% manifiesta, que a veces y el 5% aseguran que nunca. Se evidencia que hay liderazgo por parte de los directivos, la Directora cuenta con treinta años de servicio, participó en el Concurso de Autoridades, triunfando en el mismo, está en funciones 2 años, 8 meses, cuenta con una preparación acorde a sus funciones.

El 90% de los docentes manifiestan que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 10% sostienen que a veces. En este aspecto no se administra fondos de los padres de familia, pero sí el presupuesto del “APORTE POR BONO DE MATRICULA ENTREGADO POR EL GOBIERNO NACIONAL” manejado por la Unidad Ejecutora.

El 95% de docentes siempre participan en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 5% demuestran apatía en la integración en este tipo de eventos, se trata de profesores que están por acogerse a la jubilación, notándose la falta de interés.

En el 75% de profesores encuestados manifiestan que siempre, predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores, el 25% afirma que a veces. Los maestros se constituyen en ejemplo de los estudiantes, en lo referente a puntualidad, honradez, responsabilidad, honestidad, rectitud, etc., considerando que son un eje transversal de la educación.

5.1.3. De la Encuesta a Estudiantes

Tabla No. 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES 1	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las decisiones de los docentes y estudiantes.	13	65	7	35	-	-	-	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	6	30	6	30	8	40	-	-
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	14	70	3	15	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	13	65	2	10	5	25	-	-
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo.	5	25	5	25	10	50	-	-
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación, en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno.	9	45	10	50	1	5	-	-
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes los desarrollen.	16	80	4	20	-	-	-	-
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	10	50	2	10	1	5
9. Los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	19	95	1	5	-	-	-	-
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25	1	5	-	-
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	13	65	7	35	-	-	-	-

12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	95	1	5	-	-	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	5	25	1	5	-	-
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	7	35	-	-	-	-

FUE

NTE: Encuesta directa a estudiantes

ELABORADO POR: María Ñauta

Observando la tabla N° 19 el 65% de estudiantes está completamente de acuerdo de acuerdo que la directora tiene en cuenta las decisiones de los docentes y estudiantes, El 35% afirma que a veces. Evidenciándose que para la directora las decisiones de los docentes y estudiantes son valiosas en la vida institucional para una mejor organización.

El 70% de estudiantes manifiesta que está de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 15% está completamente de acuerdo y el otro 15% en desacuerdo. Notándose que en el centro educativo prevalece el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

El 35% de estudiantes están completamente de acuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 10% están de acuerdo y el 55% están en desacuerdo. Dejando entrever que en la unidad educativa se ponen en práctica nuevas ideas para interactuar con los estudiantes al desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje.

El 50% de estudiantes opina, que nunca, en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 25% expresan que están completamente de acuerdo y el 25% dicen que están de acuerdo que se lo hace. Se deduce que hay tareas diferenciadas.

El 50% están de acuerdo que los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 45% están completamente de acuerdo y el 5% en desacuerdo. Nos da a entender que los maestros fortalecen la vivencia de valores por parte de los estudiantes.

El 80% de estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 20% manifiestan también estar de acuerdo. Evidenciándose que conducen al establecimiento a un centro educativo innovador rumbo a la calidad.

El 70% de estudiantes están completamente de acuerdo que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 20% afirman que están de acuerdo y el 10% en desacuerdo. Notándose que todavía falta implementar métodos innovadores, con la participación mayoritaria del alumnado. porque un nivel aceptable sería el del 75%.

El 55% de estudiantes están en desacuerdo que los docentes no se interesen por los problemas de los estudiantes, el 35% manifiestan que están completamente de acuerdo que no se interesan y el 10% dicen estar en desacuerdo que los maestros no se interesen. Evidenciándose que solo un poco más de la mitad de docentes se interesa de los problemas de los estudiantes a sabiendas que de aquello depende su rendimiento

El 80% están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y el 20% están de acuerdo. En la entidad educativa los estudiantes pueden expresar libremente su opinión.

El 45% de estudiantes está completamente de acuerdo que el profesor es quien decide que se hace en esta clase, el 40% está de acuerdo y el 10% en desacuerdo. Se puede deducir que sólo el profesor decide que hacer en clase y realmente no cuenta la voz del estudiante.

El 95% de estudiantes están completamente de acuerdo que sí se hacen trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente y el 5% están de acuerdo. Evidenciándose que hay trabajo en equipo y el docente se convierte en mediador del proceso.

El 75% de estudiantes están completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 25% están de acuerdo. Se deduce que los docentes apoyan la gestión y liderazgo de los directivos.

El 65% de estudiantes están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 35% afirman estar de acuerdo. Se puede dar cuenta que en la institución educativa predomina la ética y valores por parte del Personal Docente, se enseña con el ejemplo, sin embargo si estos valores no se encuentran bien cimentados desde el hogar; es difícil conseguir una buena práctica y vivencia de los mismos.

5.1.4 De los Padres de Familia

Tabla No. 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES 2	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
CONSIGO MISMO.- 1.Es amable, leal, honesto, veraz, honrado, integro, tolerante, confiable, creativo.	6	37.5	5	31.25	5	31.25
2. Posee alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.	5	31.25	11	68.75	-	-
3. Posee calidad humana.	7	43.75	6	37.5	3	18.75
4. Posee criterio e iniciativa propia.	4	25	7	43.75	5	31.25
CON RELACIÓN A SUS HIJOS.- 1 Brinda apoyo moral y psicológico a sus hijos/as.	6	37.5	5	31.25	5	31.25
2. es paciente, tolerante y genera confianza en sus hijos/as.	4	25	8	50	4	25
3. Es responsable y ama a sus hijos e hijas.	9	56.25	7	43.75	-	-
4. Facilita espacios de trabajo y recreación a sus hijos/as.	6	37.5	8	50	2	12.5
5. Se involucra en el trabajo de sus hijos/as.	9	56.25	6	37.5	1	6.25
6. Manifiesta calidad humana colaborando con su hijo/a en diferentes tareas escolares en su hogar.	8	50	6	37.5	2	12.5
CON RELACIÓN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA.-1. Es capaz de valorar y respetar el trabajo de los demás.	10	62.5%	6	37.5	-	-
2. Está identificado con la misión y visión institucional.	4	25	7	43.75	5	31.25
3. Está involucrado en el trabajo de la institución y comunidad educativa.	8	50	8	50	-	-
4. Posee voluntad de servicio a los demás sin esperar nada de recompensa.	5	31.25	8	50	3	18.75

5. Tiene predisposición en el trabajo cooperativo.	10	62.5%	6	37.5	-	-
--	----	-------	---	------	---	---

FUENTE: Encuesta directa a padres de familia

ELABORADO POR: María Ñauta

Al observar la tabla N° 21 el 37.5% de padres de familia afirman que siempre es amable, leal, honesto, veraz, honrado, íntegro, tolerante, confiable y creativo, consigo mismo, el 31,25 a veces y el 31,25 nunca. Se evidencia que en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” no se vivencian los valores como debería ser.

El 68,75% a veces posee un alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones y el 31.25% siempre lo hace. Quiere decir que en este centro educativo únicamente en ocasiones los padres de familia son responsables con razón algunos estudiantes carecen de valores.

El 43.75 opinan que siempre poseen calidad humana, el 37.5%, a veces y el 18.75, nunca. Lo que significa que en esta institución el humanismo deja mucho que desear que algunos padres de familia se han vuelto insensibles y materialistas.

El 43.75% a veces posee criterio e iniciativa propia, el 25% siempre y el 31.25% nunca. Entonces los padres de familia de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” en una menor proporción no poseen criticidad, ni tienen iniciativa propia, esperan que todo les den haciendo, su creatividad es poco manifiesta o nula.

El 37.5% de padres de familia, responden que siempre brindan apoyo moral y ayuda psicológica a sus hijos, el 31.25 a veces y el 31.25 nunca. Se nota la despreocupación en este sentido por parte de los padres y representantes, al notar esta falencia los directivos se preocuparon de crear el Aula de Apoyo Psicopedagógico e Integración y conseguir la Psicóloga que brinde atención a los estudiantes, ella ha denunciado casos de maltrato y presunto abuso sexual en la Junta de Protección de Derechos de la Niñez y Adolescencia.

El 50% de padres de familia a veces es paciente, tolerante y genera confianza en sus hijos mientras que el 25% siempre y el otro 25% nunca. Se nota una tibieza en ese sentido. Hay carencia de valores, la falta de su práctica deja mucho que desear.

El 56.25 manifiesta que siempre son responsables y aman a sus hijos, el 43,75 manifiesta que a veces. Lo que demuestra que un poco más de la mitad de padres de la institución sí se responsabilizan de sus hijos como debe ser y les aman.

El 50% de padres de familia siempre facilitan espacios de trabajo y recreación a sus hijos, el 37.25% lo hacen siempre y el 12.5% nunca. Nos da a entender que a duras penas la mitad de padres de familia hacen efectivo este derecho de la niñez, los demás están incumpliendo, hace falta trabajar con el Código de la Niñez y Adolescencia con los padres y representantes.

El 56.25% de padres de familia siempre se involucra en el trabajo de sus hijos, el 37.25%, a veces y el 6.25%, nunca. Se deduce que los padres de familia de la Unidad Educativa "Estados Unidos de Norteamérica" sí se involucran en el trabajo de sus hijos en un nivel aceptable, los demás delegan toda la responsabilidad a la institución,

El 50% de padres de familia siempre manifiestan la calidad humana en las diferentes tareas escolares en su hogar, el 37.5, lo hacen a veces y el 12.5%, nunca. Evidenciándose que apenas la mitad de los padres de familia de la institución sí

poseen calidad humana y están prestos para controlar las tareas a sus hijos, inculcando la responsabilidad.

CON RELACIÓN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El 62.5%% de padres de familia a siempre son capaces de valorar y respetar el trabajo de los demás, el 37.5% a veces valoran y respetan el trabajo de los demás. Notándose que en la Unidad Educativa “Estados Unidos” los padres de familia reconocen los méritos de los docentes, de los estudiantes y de ellos mismo por eso colaboran con gusto en las mingas y otros programas que organiza el plantel.

El 43.75% de padres de familia se identifica con la misión y visión institucional, el 25% a veces y el 31.25% nunca se identifica. Se evidencia que hace falta mayor participación de los padres de familia en el Proyecto Educativo Institucional, la planificación con ellos para que se conviertan en coprotagonistas de la educación de sus hijos y actividades compartidas.

El 50% de padres de familia siempre se involucra en el trabajo de la institución y comunidad educativa y el otro 50% siempre lo hace. Se desprende que los padres de familia de este centro educativo se sienten realmente comprometidos por trabajar por el adelanto de la institución y la comunidad educativa, se ponen la camiseta, se empoderan y aman porque consideran el segundo hogar de sus hijos e hijas.

El 50% de padres de familia a veces demuestra una buena voluntad de servicio a los demás sin esperar nada de recompensa, el 31.25% siempre demuestran esa buena voluntad y el 18.75% nunca. Se puede apreciar que la mitad de padres de familia de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” son de buena voluntad, están prestos a ayudar al prójimo sin esperar nada a cambio.

El 62.5% de padres de familia, siempre demuestran la predisposición al trabajo cooperativo, el 37.5% a veces participan en un trabajo cooperativo. Evidenciándose que

en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” si hay trabajo cooperativo, trabajan conjuntamente, aplicando el lema: “la unión hace la fuerza “.

Tabla No. 22

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N°	A Directivos	Respuesta Positiva	f	Respuesta negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	2	66	1	34
2	¿El centro educativo cuenta con un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	66	1	34
3	¿Cómo actuaría en un conflicto entre la dirección de un centro y el profesorado?	2	66	1	34
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100	-	-
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	66.6	1	34.4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	100	-	-
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores?	2	66	1	34
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

FUENTE. Entrevista a Directivos

ELABORADO POR: María Ñauta

Según la tabla N° 22, el 66% del equipo directivo contesta positivamente a las siguientes preguntas: ¿Qué es la comunicación para usted la comunicación? ¿En qué se diferencia de la información?, la respuesta del 34% es débil. Evidenciándose que en el centro educativo poseen una clara visión de lo que constituye la comunicación.

En la segunda pregunta sobre; El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, se pronuncia positivamente el 66% y manifiestan que no el 34%. Se deduce que la institución no cuenta con un manual o Reglamento que contemple la manera, el tiempo y las personas que realicen la tarea de liderazgo.

El 66% del equipo directivo actuaría de manera positiva en un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado y el 30% de manera negativa. Se demuestra la predisposición de las autoridades a la resolución de un conflicto de manera proactiva para la convivencia pacífica.

Ante la interrogante de : cuáles deben ser las características de un líder educativo? El 100% de directivos, se pronuncia afirmativamente. Dejando entrever que sí poseen los requisitos para liderar la institución..

El 100% de directivos se pronuncian positivamente sobre la interrogación: ¿cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? Evidenciándose que el liderazgo de los actores educativos marcha por buen camino.

El 66% de directivos contestan que predominan positivamente los valores en los profesores y alumnos, el 34% responden en forma negativa. Se deduce que en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” la práctica y vivencia de valores se ubica en un nivel aceptable, pero también llama la atención esa respuesta negativa por el mismo hecho de la influencia de la sociedad actual.

5.1.5 Matriz de problemáticas

Cuadro 3: Problemas observados

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Falta de evaluación institucional y del desempeño docente.	No existe planificación para una evaluación interna permanente.	Si no existe una adecuada evaluación interna, no se pueden realizar correctivos a tiempo.
	Falta de asesoría de autoridades educativas superiores.	Desempeño poco eficiente de contados docentes.
Problema 2 Poca aplicabilidad de técnicas para a evaluación y trabajo en equipo.	Comodidad de aplicación de técnicas tradicionales.	Desinterés del alumno.
	Falta de actualización.	Utilización de formas caducas.
	Poca investigación.	Evalúan resultados y no procesos.
Problema 3 Un gran porcentaje de estudiantes viven situaciones de violencia intrafamiliar, cuya incidencia se nota directamente en el bajo rendimiento académico.	Poca preparación académica	Falta de control de tareas en el hogar.
	Alcoholismo de los padres	Necesidades básicas insatisfechas.
	Hogares desorganizados	Disfuncionalidad familiar
Problema 5 Los documentos institucionales facilitan una sana convivencia entre los actores de la Unidad Educativa. Por ello, la necesidad de actualizarlos permanentemente.	Aprobación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.	Presión laboral.
	Creación de Nuevos Acuerdos Ministeriales	Creación de nuevos Organismos que regulan la educación.

	Expectativa por la aprobación del Reglamento de la Nueva Ley de Educación	Nuevas normas rectoras en la educación.
Problema 6 Insuficiente práctica de valores por parte de los padres de familia..	Migración de los padres.	Maltrato infantil.
	Distanciamiento de la religión.	Vida sin sentido. Presuntos abusos sexuales.
	Sociedad globalizada	Vivencia de antivalores en la familia.

5.2 Discusión

La mayoría de docentes afirman que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución. No se comparte el criterio, porque en este caso la calidad no depende de la cantidad sino del esfuerzo y los procesos para que la organización sea eficiente y consiga sus objetivos. Los directivos manifiestan que la institución educativa tiene manual de normas, en realidad no hay manual de normas pero sí se dan a conocer acuerdos ministeriales, oficios, circulares, se les mantiene informados sobre comunicaciones de autoridades, especialmente del Supervisor.

Existe un borrador del Reglamento Interno que regula la vida del centro educativo, aunque sin aprobarlo.

En la construcción del Plan Curricular Institucional no participaron los padres de familia ni estudiantes, entonces no se observa lo estipulado en la ley, solo se ha tomado en cuenta la opinión de los docentes, hace falta el trabajo conjunto de la comunidad educativa, recoger sus intereses y necesidades.

En la institución reina un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, a decir de las tres personas consultadas, el respeto es el valor que prima entre los actores educativos, a la hora de resolver alguna situación, sin embargo en algunos casos, cuando hay decisiones que debe tomar solo la directora lo hace pero siempre comunicando.

En cuanto a los organismos que integran la institución existe el consenso de que el Consejo Técnico, la Junta General de Profesores, el Comité Central de Padres de Familia participan decididamente en la vida institucional cuando son convocados, se cuenta con el Laboratorio de Computación con servicio de internet, Laboratorio de Ciencias Naturales, el Aula de Apoyo Psicopedagógico, el Bar y el Auxiliar de Servicios.

Anteriormente no se contaba con coordinación académica, por lo que no existía departamento didáctico, sólo Consejo Técnico, que funcionaba como Comisión Técnico-Pedagógica. Cada docente es el encargado de elaborar su propio Plan Curricular para su año de Educación Básica, que luego es insertado en el Proyecto Curricular Institucional, razón por la cual la mayoría de docentes consultados responden que el departamento didáctico no organiza ni desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, no formula propuestas en la elaboración de proyectos, ni elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, ni mantiene actualizada la metodología, ni promueve la investigación educativa, no se colabora con el Departamento de Orientación en la detección de problemas de aprendizaje, porque el Aula de Apoyo es de reciente creación, no se elabora una memoria periódica en la que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los equipos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo. Pero es imprescindible la implementación del Departamento Didáctico para no marchar a la deriva.

Las actividades que más desarrolla el equipo educativo didáctico y la Junta de Profesores son: la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, porque la evaluación es continua y apunta al logro de resultados. La mayoría de directivos concuerdan en que se tratan de forma coordinada las solución de conflictos, expresan que se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, en este sentido cabe recalcar que según lo realizado esto ha sido tarea de cada maestro, sólo cuando el Supervisor ha solicitado se ha pasado el informe trimestral de los logros de aprendizaje, pero en Junta General de Profesores se han hecho las recomendaciones del caso para hacer el seguimiento respectivo, y el Plan de Mejoras, previamente se realiza los juicios de valor y la toma de decisiones.

No se elabora ninguna memoria periódica, en donde se desarrolle una programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, no se formulan propuestas al equipo directivo por parte del departamento didáctico.

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. En este punto se aplica la inclusión educativa, el respeto a la diversidad y a la pluriculturalidad.

De la aplicación de la encuesta a docentes se deduce que el docente se define como líder al cuestionar órdenes existentes, que el liderazgo se relaciona con la innovación y el cambio mediante el cuestionamiento para transformar formas habituales de escolarización. En nuestro quehacer debemos considerar que hay educación escolarizada y no escolarizada, que la gerencia se preocupa de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Se afirma que directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, se hace a través de investigación en el internet, entrevistas a ancianos de la comunidad, recopilación de leyendas, etc.

Según los docentes de la institución educativa hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo cual se evidencia en la oposición de ciertos padres de familia al dotar de lo necesario y controlar que traigan los materiales solicitados, como también la falta de control de tareas, muchas veces creen que es obligación solo del docente la labor educativa.

El 50% de los docentes consultados afirma que el trabajo en equipo es fundamental para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje. Este aspecto debe concentrar más nuestra atención.

La mayoría de profesores manifiesta que se da importancia a la formación en valores como eje transversal de la formación integral del estudiante. Es necesaria la estimulación de la práctica de valores en lo curricular, extracurricular y en toda la vida personal, para lograr una convivencia pacífica de acuerdo a las normas del buen vivir,

pero que no quede en palabras, ni escrito en el Código de Convivencia, que se convierta en un compromiso de práctica de los actores educativos.

La mayoría de docentes manifiesta que encuentran resistencia en los compañeros o director al desarrollar nuevos métodos de enseñanza, lo ideal sería que los compañeros pongan en práctica nuevos métodos de enseñanza, no hay oposición a que esto se realice porque es plausible como parte fundamental de la gestión y gerencia.

La mayoría de docentes manifiesta que nunca se han sentido poco integrados en la escuela porque existe un ambiente favorable de trabajo y compañerismo y cohesión con respeto y consideración al talento humano.

Los profesores afirman que no existe desacuerdo con el director, no hay razón para encontrar oposición, la opinión de ellos es tomada en cuenta. También admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, los docentes afirman que se sienten comprometidos con las decisiones del director, lo cual se demuestran con su trabajo y apoyo a la gestión directiva en los distintos ámbitos dentro y fuera del aula.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo-financiera, al administrar conjuntamente con el Consejo Técnico el presupuesto destinado a la Institución por parte de la Unidad Ejecutora, tomando en cuenta las necesidades de cada docente, y distribuyéndolo equitativamente.

Los docentes declaran que las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes se llevan a cabo siempre. Efectivamente las programaciones y celebraciones en el establecimiento cuentan con el aval de autoridades y padres de familia, sobre todo con su participación.

Los estudiantes expresan que la directora toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes que las autoridades nunca hablan más de lo que escuchan a los problemas del estudiante, que a veces el liderazgo conductual se orienta a la realización de tareas, que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, que el 50% está de acuerdo en que las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. No debería ser así por ejemplo al trabajar en equipo, cada grupo debe resolver problemas distintos como partes de un mismo tema, de lo contrario las actividades a desarrollarse se tornarían en monótonas y aburridas sin reflexión, ni criticidad, se coartaría la iniciativa y creatividad, en qué momento el alumno construiría el conocimiento.

La mayoría de estudiantes expresa que los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, para fortalecer su práctica, con el ejemplo diario de los maestros. Se practica la solidaridad, ayudando a estudiantes que lo requieran.

El 80% estudiantes afirma que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes lo desarrollen. En los mismos textos donados por el Ministerio se propone este tipo de actividades, en donde los estudiantes ponen mucho interés que lo manifiestan en la realización de proyectos y casa abierta en donde ponen a prueba sus conocimientos. Las evaluaciones al final de cada unidad se presentan de manera novedosa, para que el estudiante demuestre su creatividad.

El 70% de estudiantes afirma que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, se nota el interés de los alumnos y el gusto por participar aplicando métodos activos, en donde el principal protagonista es el estudiante crítico y participativo.

La mayoría de estudiantes manifiestan que están en desacuerdo en la declaración que los docentes no se interesan en los problemas de los estudiantes porque al contrario los docentes se interesan por sus problemas y tratan de solucionarlos.

Los estudiantes responden que están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Al desarrollar esta actividad se pone en práctica el curso de didáctica del pensamiento crítico que siguieron algunos docentes, que prepara a los líderes y lideresas del mañana, enseñándoles a desenvolverse en público y con autonomía; oportunidad que se da al realizar la hora cívica, al participar en el Gobierno Estudiantil.

La mayoría de estudiantes está completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Es decir que los docentes se constituyen en espejo de sus estudiantes, ellos hacen lo que ven, lo que viven a diario, por eso se afirma que la educación viene de la casa, la misma que debe ser rica en la formación de valores.

Los padres de familia poseen un muy buen nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones pero otros no, descuidan este aspecto, poco o nada les importa, matriculan a sus hijos y se descuidan de su obligación de padres. Es verdad que la situación familiar no es la ideal, responde a situaciones bastante complejas, conflictivas y hasta de maltrato y violencia intrafamiliar.

Luego de la investigación y una vez que se han detectado las debilidades y limitaciones hay que asumir los correctivos necesarios, establecer un proceso investigativo y luego emprender procesos de concienciación y formación a la familia. De esa manera, garantizaremos resultados de éxito en el núcleo familiar (convivencia de respeto y amor) y en el rendimiento académico (mejoramiento de la calidad de vida, resolución de conflictos).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A nivel de **conclusiones** se puntualiza:

El estudio del diagnóstico situacional de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, esto es, la revisión de los documentos existentes y los resultados de la investigación de campo nos permitió detectar algunas áreas problemáticas.

Algunas familias no cumplen con su rol de manera responsable por eso el rendimiento académico disminuye y la estabilidad emocional de los estudiantes sufre un serio deterioro, presentan baja autoestima, necesidades básicas insatisfechas, hay caso de maltrato infantil, incluso presuntos abusos sexuales.

Los maestros requieren de capacitación continua para actualizar y poner en práctica una metodología activa para interactuar con los estudiantes. La falta de capacitación tiene incidencias en los procesos en el aula, en las propuestas de investigación y proyectos de innovación educativa. Muy vinculado con esto, en materia de investigación, se lo trabaja a nivel de las aulas, en los proyectos internos pero aún no se ha logrado trabajar en proyectos externos.

Todas las reformas educativas apuntan a que se mejoren los procesos en el aula, tanto a nivel de las estrategias educativas así como de las evaluativas. Más allá de la sistematización de contenidos que se encuentran resumidos para el caso ecuatoriano en la actualización y fortalecimiento curricular, lo que preocupa es la aplicación en el aula con los nuevos componentes. Todo el proceso apunta a los resultados traducidos en los mínimos a conseguir y en los indicadores esenciales de evaluación. Ciertamente, el tema de las técnicas y la evaluación en general es un tema complejo, por ello se encuentra plenamente justificada en la matriz de problemas. El tema central es la falta de aplicación en el aula, lo que incide directamente en la calidad de lo que se aprende y enseña.

El estilo de gerencia y liderazgo educativo tiene componentes de horizontalidad, sobre todo en la consulta frecuente que se realiza al personal docente. Es importante la capacidad de la consulta, pero el equipo directivo tiene que adoptar decisiones fuertes a la hora en que le compete hacer. Las decisiones van de la mano con la incidencia en la comunidad. La institución cuenta con un liderazgo democrático pero es preciso que las decisiones que se asuman beneficien a toda la comunidad educativa. El criterio del trabajo cooperativo, del trabajo en equipo tiene que convertirse en un eje de trabajo, como una política institucional.

Falta la práctica de valores en los padres de familia de esta institución, algunos estudiantes provienen de hogares desorganizados cuyo padre o madre no dedica tiempo a sus hijos, bien sea por su trabajo o por su irresponsabilidad y falta de compromiso con la educación de sus hijos, en muchas ocasiones los matriculan y no asisten a ninguna reunión, ni siquiera a la entrega de certificados de calificaciones.

A nivel de **recomendaciones** se puntualiza:

Dictar charlas con profesionales sobre valores, organizando talleres con padres, madres de familia y/o representantes, para fortalecer los valores, que se conviertan en una práctica diaria, basándose en el Código de Convivencia, con la participación de los actores educativos, que año a año se irá renovando de acuerdo a nuevos problemas detectados a fin de buscar una solución, que conduzcan a vivir en armonía y en paz.

Se recomienda que en el centro educativo se realicen procesos de mejora continua de los docentes, apoyándose con la difusión de carteleras, proyectos interdisciplinarios, minuto cívico. Estos son algunos ejemplos de la transversalidad del currículo. Aquí cabe que los valores no se enseñan, se vivencian, por ello hay que fortalecer las buenas prácticas hasta convertirlas en políticas institucionales y que no queden solo como meras innovaciones. Ahora que se cataloga al docente como un servidor público, sujeto

a las ocho horas de trabajo, es preciso fortalecer como política institucional los círculos de estudio, en donde se intercambien experiencias y metodologías y se comience a registrar en documentos institucionales. Muchas veces hay experiencias muy ricas que se pierden por no evidenciarse en un documento.

La toma de decisiones y la resolución de conflictos no corresponden solo al equipo directivo, atañe a todos los actores educativos en un determinado momento. Por ello se hace necesario establecer un programa institucional de capacitación que posibilite consolidar las buenas prácticas de una convivencia pacífica y solidaria. Los diferentes actores están llamados a involucrarse con el proyecto educativo, con las políticas educativas y la normativa vigente que potencialicen las fortalezas, amainen las debilidades, aprovechen las oportunidades y prevengan las amenazas.

La institución debe participar en proyectos que propicien la investigación, la creatividad y la vinculación con la comunidad. Muchos trabajos que se realizan en el área de Cultura Estética, Proyecto MUYU, grupos asociativos de la institución tienen que presentarse a la comunidad externa a través de ferias y exposiciones, no solo como productos terminados sino incluso que pudieran comercializarse.

Una de las recomendaciones que surge de la investigación efectuada es la parte de la innovación curricular. Es correcto que se asuma el pensum del Ministerio de Educación, pero también debe considerarse el marco legal, ya que podemos plantear algunas innovaciones en donde se vean reflejados los resultados de esta investigación, en lo que respecta a ajustes al pensum, por ejemplo, incrementar horas de Formación Ciudadana, Educación para la Sexualidad y Valores, entre otras.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título

Seminario de orientación familiar, a través de la escuela para la familia.

7.2 Justificación

La familia se ha constituido siempre en la primera experiencia de formación para los hijos. Los padres o representantes son los primeros educadores. En la vinculación familia-centro escolar surgen algunos inconvenientes, sobre todo desde la realidad de nuestra Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica” dadas las debilidades que hemos señalado en la parte pertinente de debilidades y matriz de problemáticas referidas a la familia. La migración, las situaciones de pobreza, los hogares disfuncionales, la violencia intrafamiliar, generan situaciones de desequilibrio emocional en las niñas y jóvenes, lo que incide de manera directa en el rendimiento académico.

Las principales causas de estos problemas son: limitaciones económicas de un gran número de familias, migración, violencia intrafamiliar, padres y madres alcohólicas, indiferencia e interés ante la formación de sus hijos, disfuncionalidad de los hogares.

Las causas detalladas generan efectos evidentes en los hijos: desnutrición, comportamientos hostiles, bajo rendimiento académico, indiferencia y desmotivación en los estudios.

Algunas alternativas de solución se imponen como necesarias: seguimiento y tratamiento de casos especiales en el aula de apoyo psicopedagógico (ya que ahora

cuenta con una psicóloga educativa), campañas de motivación a nivel de padres de familia y estudiantes, creación de la escuela de la familia, con temáticas previamente seleccionadas, generación de actividades recreativas, lúdicas para los estudiantes que presentan problemas emocionales.

7.3 Objetivo

Fortalecer los valores en los padres de familia concientizándoles de su rol en la educación de sus hijos dentro del buen vivir.

7.4 Actividades

Se las detalla en sus siguientes componentes:

- Establecer un diagnóstico sobre las problemáticas que presenta la familia, en la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, en la tercera semana de diciembre de 2011.
- Coordinar acciones con la responsable del Aula de Apoyo Psicopedagógico de la Unidad Educativa, en diciembre de 2011.
- Planificar, ejecutar y evaluar los seminarios de orientación familiar, entre la tercera semana del mes de diciembre de 2011 y la tercera semana de enero de 2012.
- Diagnostico de problemáticas
- Coordinar acciones con personas que colaboren en los talleres.
- Planificar la escuela para la familia.
- Ejecutar el seminario.
- Evaluar los resultados.

Actividades	Descripción	Recursos	Resultado
Identificación de las problemáticas de las familias de la Unidad Educativa.	El equipo investigador aplica instrumentos de investigación para detectar dichas problemáticas.	Humanos: -Lic. María Ñauta -Psi.Edu. Sucely Morales Técnicos: -Encuesta.	Inventario jerarquizado de problemáticas urgentes de las familias.
Seminario de orientación familiar, a través de la escuela para la familia, de estudiantes que se encuentran en situaciones de riesgo emocional.	Se desarrollará en la modalidad de talleres, en tres partes: Autoestima, violencia intrafamiliar y apoyo escolar.	Materiales: -Cartulinas, papelotes. Humanos: -Lic. María Ñauta -Psi.Edu. Sucely Morales -Dirigentes de curso. Tecnológicos: -Dataprojector. -Computadora. -Impresora.	Familias que han tomado conciencia de su rol, en un clima de respeto y amor a sus hijos, acompañándoles en su proceso de formación.

Cuadro 4: Actividades de mejora

7.4.1 Temáticas

Las temáticas a abordar en los talleres se detallan a continuación, incluyendo facilitador, horario y fecha.

Temáticas	Facilitador	Horario	Fecha
¿Cómo elevar el autoestima?	Psi. Edu. Sucely Morales	8:00 Registro. 8:15 Saludo y bienvenida. 8:30 Conferencia sobre ¿cómo elevar el autoestima? 9:30 Trabajo de grupos. 10:30 Plenaria General. 11:30 Receso 12:00 Conclusiones y recomendaciones del tema revisado.	05-03-2012
Violencia intrafamiliar	Lic. María Nauta	8:00 Registro. 8:15 Saludo y bienvenida. 8:30 Conferencia sobre la violencia intrafamiliar. 9:30 Trabajo de grupos. 10:30 Plenaria General. 11:30 Receso 12:00 Conclusiones y recomendaciones del tema revisado.	12-03-2012
Apoyo escolar.	Lic. María Nauta	8:00 Registro. 8:15 Saludo y bienvenida. 8:30 Conferencia sobre el apoyo escolar. 9:30 Trabajo de grupos. 10:30 Plenaria General. 11:30 Receso 12:00 Conclusiones y recomendaciones del tema revisado.	20-01-2012

7.5 Localización y cobertura espacial

La investigación se centra en el entorno familiar de las estudiantes de la Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”, perteneciente a la parroquia Ricaurte, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

7.6 Población objetivo

La población objetivo es 150 padres de familia, beneficiarios directos de la capacitación planificada. Los estudiantes son beneficiarios indirectos.

7.7 Sostenibilidad

Se considera que la propuesta sí es factible de realización porque se cuenta con recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios y suficientes. Asimismo, se cuenta con las facilidades necesarias para generar procesos de investigación y ejecución de lo programado, por supuesto con el apoyo directo de los actores de la Unidad Educativa.

7.7.1 Recursos

Detallamos los recursos que disponemos:

- **Humanos:**

Lic. María Ñauta

Psi.Edu. Sucely Morales

- **Técnicos:**

Encuesta.

- **Tecnológicos:**

Dataproyector.

Computadora.

Impresora.

- **Materiales:**

Cartulinas.

Papelotes.

- **Económicos**

Los USD 510.30, autofinanciados por la investigadora.

- **Organizacionales:**

-Consejo Técnico, organismo asesor de la Unidad Educativa, que dio la aprobación respectiva.

-Equipo directivo que apoya la propuesta.

8. Presupuesto

Rubros	Valor Unitario	Valor total
Materiales:		
-Cartilla del taller de autoestima.	USD 50	USD 50
-Cartilla del taller de violencia intrafamiliar.	USD 50	USD 50
-Cartilla del taller de apoyo escolar.	USD 50	USD 50
De personal:		
-Transporte diario para Psi. Edu. Sucely Morales (5 visitas).	USD 10	USD 50
De logística:		
-Copias de las cartillas para trabajo en grupos (cada taller tendrá 6 grupos).	USD 6	USD 36
-Brake para 50 padres de familia por cada taller.	USD 150	USD 150
Otros:		
Imprevistos.	USD 100	USD 100
Subtotal		USD 486
Imprevistos	5%	24.30
TOTAL		510.30

Cuadro 5: Presupuesto de mejora

El costo total del proyecto será autofinanciado por la autora del proyecto

9. Cronograma

AMBITO DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	3ª. Semana FEBR. 2012	1ª. Semana MARZO 2012
ORGANIZATIVO	Identificación de las problemáticas de las familias de la Unidad Educativa. -Elaboración de la encuesta. -Aplicación. -Tabulación. -Determinación de temas para la capacitación.		
	Seminario de orientación familiar, a través de la escuela para la familia: -Autoestima. -Violencia intrafamiliar. -Apoyo escolar.		
	-Recomendaciones para el equipo directivo.		

Cuadro 6: Cronograma de mejora

10. BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

1. ANDER-EGG, Ezequiel (1989). Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina.
2. AGUIRRE Raya, Dalila. Psicología de la comunicación en el aula. www. Educaweb. Com. 24/07/2011.
3. ALBORNOZ, Orlando 1990. Recursos Humanos en Educación. Monte Ávila Editores, 3º Edición, Caracas Venezuela 1990.
4. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008). Constitución Política del Ecuador. Montecristi..
5. CHIAVENATO, Adalberto (2002), Gestión del Talento Humano. Bogotá, Ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
6. CIRIGLIANO - Riviére E. (1985) Dinámica de grupos y educación. Editorial Lumen Humanitas. 21.
7. D'ALESSIO IPINZA, Fernando y otros (2002). La gerencia en el Perú en el siglo XXI. Presente y futuro de la dirección empresarial. Lima Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM, Centro de Negocios.
8. DONNELLY, Jr, Gibson Ivancevich1998. . La nueva dirección de empresas, de la teoría a la práctica. Editorial Mac Graw-Hill, Bogotá-Colombia.
9. DRUCKER, Peter1999. Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Bogotá,ed. Norma.
10. FABARA GARZÓN, Eduardo (1994) la Supervisión Institucional. Quito.
11. FARRO, Custodio Francisco (1995). Gerencia de centros educativos. Lima. Centro de Proyección Cristiana.

12. GONZÁLEZ, María. (2003) Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos. Pearson Educación S.A. España.
13. GUILLÉN PARRA, Manuel (2006) Ética en las organizaciones: construyendo confianza. España.
14. HARVARD DEUSTO BUSSINESS REVIEW (2000), Especial 100. Lo mejor en gestión. Bilbao Edic. DEUSTO.
15. HUANACUNI Fernando. Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas 2010. Lima. 1ª. Edición 2010.
16. IMAI, Massaki, 1998. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá Colombia.
17. KUME, Hitoshi (1992) Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá, ed. Norma.
18. MANES, Juan Manuel (2003). Gestión Estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica.
19. MEDINA RIVILLA, Antonio (1998) . El Liderazgo en Educación. Impresos y Revistas S A. Madrid, España..
20. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica. 8°, 9°, 10°. Ministerio de Educación del Ecuador. Quito 2009.
21. Ministerio de Educación del Ecuador (2010) Actualización y fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica. Quito- Ecuador. Mayo de 2010.
22. Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (2000) Gestión Educativa. Quito- Ecuador.

23. Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (2003) Gestión Educativa Institucional. Cuenca-Ecuador.
24. MORA, Cristóbal (2009). Referente de Trabajo Docente, Segunda Edición, Guaranda, OJALVO V. y otros (1999) Comunicación educativa. Editorial CEPES - Universidad de la Habana
25. PONCE, Vicente (1999). Gestión de recursos educativos. Editorial Pedagógica. Guayaquil.
26. PONCE, Vicente, (2000) Estrategias de supervisión de curriculum. Editorial Pedagógica. Guayaquil.
27. PORTER, Michael E. (1993) Estrategia competitiva. México Compañía Editorial Continental, S.A.
28. PETRIK, Joseph A Y Fur Diana S (1995). Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000 2º Edición. Barcelona España.
29. ROBBINS, Stephen P. (1999.) Comportamiento organizacional. México, Ed. Rentice Hall,
30. SALLENAVE, Jean-Paul (2004) . La gerencia integral. Bogotá, Ed. Norma.
31. SCHNEIDER, Ben (2004), Outsourcing. Bogotá, Ed, Norma.
32. ULRICH, Dave; ZENGER, Jack y SMALLWOOD (1999), Norm. Liderazgo basado en resultados. Bogotá, Ed. Norma.
33. UNIDAD EDUCATIVA “ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA” (2011) Código de Convivencia.
34. UNIDAD EDUCATIVA “ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA” (2011) planes de trabajos de Comisiones.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo-y-GestionEducativa/107427.html> (24/07/2011)
2. http://www.ouiiohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=es (24/07/2011)
3. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
4. Manuel Gross. El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador. (2010, 6 de junio). Extraído el 26 de octubre de 2011 desde <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/823563/El-Liderazgo-Educativo-debe-ser-un-Liderazgo-Transformador.html>
5. Nairobi Guillen. El perfil profesional del gerente educativo (diciembre, 2009). Información recopilada desde <http://nairobi.lacoctelera.net/post/2009/12/04/el-perfil-profesional-del-gerente-educativo>

ANILLADO

1. DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DEL AZUAY (2003). *Gestión educativa institucional*. Cuenca.

11. ANEXOS

ANEXO No. 1: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Señor(a) Gestor(a) Educativo(a)

Esta entrevista ha sido formulada con fines investigativos. De la forma más comedida le solicito a usted, contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Unidad Educativa “Estados Unidos de Norteamérica”

Ubicación: _____

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____

Por favor conteste con honestidad a cada interrogante propuesto.

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

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

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

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

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

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

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

8.-En el caso de existir antivalores ¿cuáles son:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No 2: ENCUESTA A DOCENTES

Sr(a) Profesor(a):

El inventario de situaciones de encuestas (I.S.E.) contienen 16 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:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular laico ()

Particular religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. 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 y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico , seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familia, asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología d enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
9. Resistencia en los compañeros o directivos cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director 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.			

ANEXO No 3: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Nombre del Establecimiento Educativo: _____

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____

Sector: Urbano () Rural ()

SEÑOR PADRE DE FAMILIA:

Para que la institución educativa tenga éxito debe haber una coordinada y recíproca unidad entre Padres de Familia y Comunidad Educativa para que sus hijos desarrollen los conocimientos y sean personas de bien hoy y mañana.

Solicito de la manera más comedida, leer los contenidos que están a continuación y responda, según su propia experiencia personal a cada pregunta que tiene tres posibles respuestas,

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

Escriba su respuesta marcando con una X su opinión o la que haya elegido.

CUESTIONARIO

ASPECTOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
CONSIGO MISMO:			
1. Es amable, leal, honesto, veraz, honrado, íntegro, tolerante, confiable, creativo.			
2. Posee alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.			
3. Posee calidad humana.			
4. Posee criterio e iniciativa propia.			
5. Tiene predisposición al trabajo cooperativo			

CON RELACIÓN A SUS HIJOS			
6.Brinda apoyo moral y psicológico a sus hijos.			
7.Tiene paciencia, tolerancia y genera confianza en sus hijos.			
8.posee alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones			
9.Se involucra en el trabajo de sus hijos e hijas			
10.Manifiesta calidad humana colaborando con sus hijos en diferentes tareas escolares en su hogar.			
CON RELACIÓN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
11.Es capaz de valorar y respetar el trabajo de los demás.			
12.Está identificado con la visión y misión institucional.			
13.Está involucrado en el trabajo de la institución y la Comunidad Educativa.			
14.Posee voluntad de servicio a los demás sin esperar recompensa.			
15.Tiene predisposición al trabajo cooperativo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

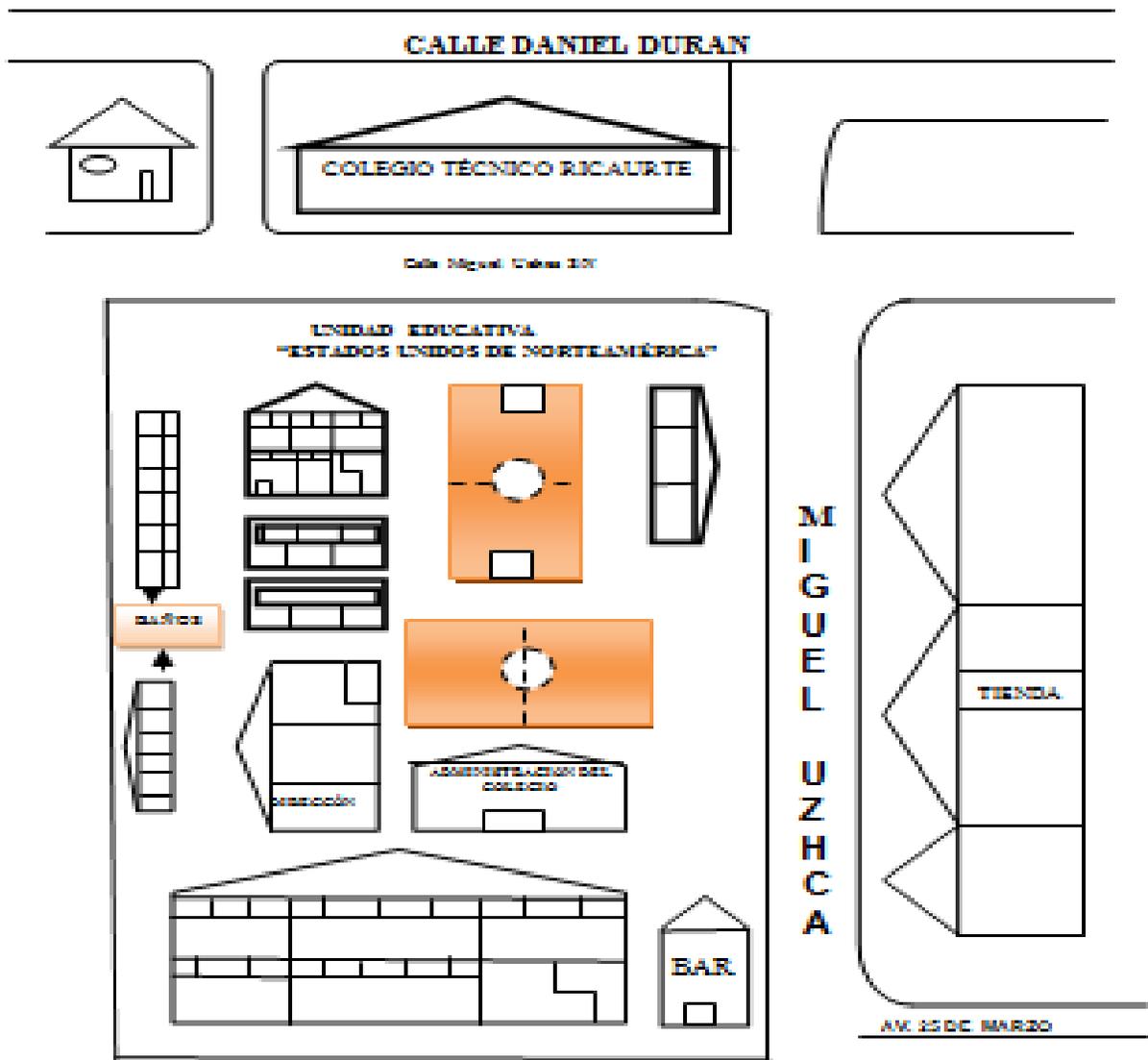
ANEXO No 4: ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El Director-Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.						
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.						
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.						
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.						
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.						
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.						
Se realizan trabajos en grupos (en equipo), con instrucciones claras y participación del docente).						
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.						
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No 5: CROQUIS DEL ESTABLECIMIENTO Y LA COMUNIDAD



ANEXO No 6: FOTOS DEL PERSONAL DOCENTE, PERSONAL DISCENTE, DE LA DIRECTORA





Comité de Redacción del Código de Convivencia



Validación del Código de Convivencia

ANEXO 7: CODIGO DE CONVIVENCIA

ACUERDO DE CREACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA

Cuenca, 01 de marzo de 2011

Los integrantes de la Escuela Estados Unidos de Norteamérica de la Parroquia Ricaurte, acuerdan trabajar para llevar a cabo todo el proceso de construcción del Código de Convivencia con la finalidad de obtener un ambiente de armonía a través de la participación activa de todos sus miembros. Se expresa la voluntad para crear este Código, ponerlo en práctica, hacer su seguimiento y actualizarlo cada vez que sea necesario.

Ratificando la necesidad de llevar a cabo lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 182 y la Estrategia Regional que guiarán este proceso, las autoridades de la institución firman el siguiente Acuerdo en constancia del trabajo comprometido a desarrollarse para el cumplimiento de este fin.

Licenciada María Ñauta

DIRECTORA

Profesora Luzmila Cárdenas

SUBDIRECTORA

Visión: Una Comunidad Educativa que pone en práctica los valores, una comunicación efectiva entre sus miembros comprometidos para mejorar las relaciones personales lo que contribuirá a alcanzar una educación de calidad.

Misión: Lograr la convivencia pacífica en la Comunidad Educativa, a través del entendimiento, comprensión de todos sus miembros fruto de la colaboración y trabajo conjunto de construcción del Código en un ambiente de democracia que garantiza la participación activa de sus actores. Para ello se velará por su aplicación, revisión continua y actualización.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En base a los instrumentos legales vigentes que garantizan el cumplimiento de los derechos de los seres humanos tanto a nivel internacional como nacional, así como aquellos que disponen exclusivamente el trabajo de las instituciones educativas para construir el Código de Convivencia: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia, el Acuerdo Ministerial N° 1962 y el Acuerdo Ministerial 182; la Escuela Estados Unidos de Norteamérica inicia el proceso de construcción colectiva para beneficio de la institución.

Considerando que en el área educativa, en este caso específico en la Escuela, las condiciones físicas, el excesivo número de estudiantes en las aulas, la falta de un currículum escolar sobre el tema que se presenta acorde a nuestra realidad, la falta de capacitación a los maestros, entre otros, son elementos que hacen que las condiciones de la educación sean maltratantes.

Si bien en los últimos años se han dado cambios sustanciales en torno a la educación del niño(a), todavía se mantiene la cultura del maltrato hacia los niños(as) por parte de determinados maestros. Esta cultura de maltrato no solamente dirigida a lo físico, sino también a lo psicológico.

Frente a ello si el niño no encuentra un lugar donde se sienta seguro y con afecto lógicamente se vuelve agresivo, retraído, falta a clases, le da poca importancia a las clases, se ahonda su inseguridad y crece su agresividad. Muchas veces estos niños

maltratados van asumiendo que esta cultura de maltrato es “algo normal” y se habitúan a ella, desconociendo que ellos son sujetos de derecho y no objeto de maltrato.

Las consecuencias de estos hechos se ven en el niño(a) con la pérdida de creatividad, la falta de entusiasmo por aprender, la falta de desarrollo de su psicomotricidad. El niño por lo general pasa seis horas en la escuela, es ahí donde germina su espacio de amigos y de compañeros, no por ello existe la conciencia que ese lugar es importante para ejercer valores como la libertad de opinar, escuchar, jugar, valorar a sus compañeros como seres humanos igual que él.

Este espacio de desarrollo del niño debe considerarse importante no solo desde la perspectiva del aprendizaje de conocimientos útiles para su vida sino también para que sea el espacio donde ejercite sus derechos y valores como la libertad, democracia, solidaridad, etc.

Pero si el niño recibe maltrato en su familia o escuela como la forma de comunicarse más normal, él en su grupo también maltratará no solo a sus amigos sino también a otros. Esto determinará que la niña sea agresiva con sus propios compañeros, sea irrespetuosa con las otras personas, cultive el individualismo y viva siempre a la defensiva.

El niño es frecuentemente maltratado en el barrio, parque, en el bus, en la calle, en la comunidad y la sociedad en su conjunto. No valoran los derechos que tienen, constantemente le son violados ya sean por los choferes de bus, por los adultos, por la policía, etc. Esta cultura de maltrato que sufren niños y niñas en la cotidianidad, va germinando en ellos una serie de sentimientos: miedo, temor, rencor, odio, tristeza, falta de confianza en sí mismo en su destreza, su creatividad se ven disminuidas y por ende tendremos como resultado una niña que poco aporta a la sociedad, porque sus derechos han sido constantemente violentados.

Frente a esta situación de maltrato consideramos que la niña en su fase escolar debe ir cultivando valores de respeto hacia sí mismo y hacia los demás. Por ello la niña en los

espacios descritos anteriormente: la familia, la escuela, el grupo y la comunidad debe ir desarrollando y adquiriendo destrezas que le permitan que esos anti valores que tiene a su paso se vayan desterrando y a cambio pueda cultivar valores que le permitan ejercer sus derechos contando con que los adultos le consideren como sujetos de derechos.

Fruto del ejercicio permanente de respetar los derechos de los niños y niñas tendremos a un ser que sea capaz de cultivar valores humanos, sociales, éticos, morales, democráticos y solidarios por lo tanto la niña tiene que ir descubriendo que tiene derechos para ejercitarlos cotidianamente y valores que le permitan vivir en armonía con los demás seres humanos. Para este fin, hacer uso de estrategias como la construcción de un Código de Convivencia que aporte el trabajo voluntario y comprometido de todos sus miembros resulta de vital importancia.

3. OBJETIVOS

Objetivo General: Lograr buenas relaciones humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa estableciendo un conjunto de acuerdos y compromisos comunes que se elaborarán participativamente.

Objetivos Específicos:

- Sensibilizar a todos los miembros de la Comunidad Educativa en el enfoque de protección integral, género, movilidad, interculturalidad para comprender las situaciones que causan malestar y tender hacia su transformación.
- Identificar los principales problemas que afectan a la Comunidad Educativa.
- Establecer acuerdos y compromisos que permitan solucionar los problemas identificados.

4. DIAGNOSTICOS POR SECTORES: (Técnicas utilizadas y Universo o Muestra considerada)

Para el desarrollo del diagnóstico, se trabajó con una muestra del sector de las estudiantes y del sector de los padres, madres de familia y representantes por tratarse de una institución que tiene más de 490 estudiantes. La muestra de las niñas fue de 198 que representa el 40% de la población total. La muestra de los padres de familia, fue de 135 que representa el 34% del Universo (619). En el caso de los profesores se trabajó la etapa del diagnóstico con el Universo.

Problemas	Acuerdos y Compromisos
Las profesoras no dan confianza a las niñas	Sugieren que a través del diálogo de cree esa confianza
Los profesores no consideran las propuestas de los padres de familia cuando se organizan actividades en la escuela	Se realizarán los acuerdos en coordinación con el sector docente
Las niñas no cuentan con juegos infantiles	La Sra. Directora señala que ya se han hecho las gestiones y están próximos a instalarse
Las niñas no cuentan con un psicólogo educativo	Desde el sector administrativo: Continuar con las gestiones para conseguir este profesional para el aula de apoyo de las niñas.
Los padres de familia no muestran interés en la educación de sus hijas	Asistir a las reuniones y asambleas que convoca la institución Como padre de familia que asisto a las reuniones motivar a los padres de familia del grado de mi hija que no lo hacen

ANEXO 8 POA INSTITUCIONAL

Titulo del proyecto	estrategias	Objetivos	Actividades	Precio	Recursos	Responsables	Fechas	Fuentes de verificación
Seminario Taller (Escuela para padres)	Nos preparamos para mejorar la relación entre padres e hijos.	Mejorar la relación entre padres e hijos mediante reuniones de trabajo para elevar el estilo de vida de la familia	Análisis situacional.	\$5.00	Vivencias	Comisión (nombres)	En el mes de Diciembre	Informe de escuela para padres
			Determinar causas.	\$5.00	Carteles Infocus Proyector			Cambio de comportamiento.
			Diseño de la propuesta.	\$5.00	Hojas			Informes
			Talleres, charlas dinámicas, sociodramas	\$20.00				Encuestas
			Ejecución.					Escalas descriptivas.
			Evaluación.					
			Seguimiento.	\$5.00				

Calculo mental Juegos matemáticos y procesos metodológicos activos.	Practica el razonamiento lógico-matemático	Desarrollar en los niños destrezas que permitan el razonamiento y facilitan la solución de problemas matemáticos.	Aplicar métodos y técnicas que faciliten el razonamiento. Utilizar material concreto que permita comprender los procesos en la solución de problemas		Libros Hojas Juegos Base 10 Regletas de Cusinaire Ábacos Ejercicios Problemas Calendario	Maestro Director	Todo el año	Portafolio Niños creativos Juegos matemáticos
--	--	---	---	--	--	-------------------------	-------------	---

ANEXO 9: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN CULTURAL

TITULO: Rescatando el valor de ser ecuatoriano								
OBJETIVO: Desarrollar los valores cívicos y culturales mediante la participación de los estudiantes para un mejor convivir democrático.								
ESTRATEGÍA	PROY. IMPLEME	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	FUENTE DE VERIFICACIÓN.
Periódicos murales	Incentivar el civismo en el estudiantado	Desarrollar el fervor cívico mediante la elaboración y participación de periódicos murales.	Motivar al estudiantado. Especificar las fechas cívicas. Elaborar los periódicos murales Exponer	Recursos Humano (Comisión, estudiantes y maestros) Materiales Cartulina Marcadores Tachuelas, tijeras	UDS 30	Comisión y Personal docente	Todo el año lectivo.	Directora Comisión Estudiantes
Concursos de	Mantener costumbres y tradiciones	Despertar el Espíritu Navideño,				Comisión Personal		

villancicos.	de nuestro pueblo.	desarrollar los valores de cooperación, respeto, humildad.	Organizar el concurso: con bases, notificación a los maestros, invitaciones.	Humanos Técnicos Materiales	UDS 200	docente Estudiantes	Jueves 15 de Diciembre	Directora Personal docente Estudiantes jurado
Concurso de recitación (primer ciclo) Oratoria (segundo y tercer ciclo)	Desarrollar la expresión oral.	Expresar sus emociones, sentimientos, utilizando un lenguaje elegante.	Entregar el tema Realizar el concurso Selección y premiación.	Humano Material Técnicos económicos	UDS 60	Directora Comisión Personal docente	Mes de Abril	Directora Comisión Personal docente Jurado
Concurso de lectura comprensiva del segundo al séptimo año de educación	Mejorar la comprensión lectora.	Despertar el amor hacia la lectura y ampliar su vocabulario.	Seleccionar las lecturas para los diferentes años de Educación Básica. Realizar las lecturas Calificación y premiación de un paralelo por ciclo.	Humanos Económicos Materiales	UDS 50	Directora Comisión Personal docente Estudiantes	2 al 18 de mayo.	Directora Comisión Personal docente

básica.								
Trabajos de ortografía.	Practicar y mejorar la escritura.	Desarrollar destrezas en las niñas para una correcta escritura.	Motivar a los estudiantes Realizar el trabajo ortográfico en los diferentes grados. Selección de los mejores trabajos por grados.	Humanos Materiales Técnicos		Directora Comisión Personal docente	Durante el año lectivo	directora Comisión Personal docente.

ANEXO 10: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE DEPORTES

TITULO: Mente Sana en Cuerpo Sano.								
OBJETIVO: Generar el desarrollo, acrecentamiento y tecnificación progresiva y sistemática de la práctica del deporte como medio de crecimiento personal, social y expresión de su vida cotidiana.								
ESTRATEGÍA	PROY. IMPLEME	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	FUENTE DE VERIFICACIÓN.
Conformar la Banda Escolar.	Buscando nuevos talentos	Descubrir nuevas habilidades en las niñas mediante la utilización de diferentes instrumentos.	Selección de nuevas niñas, para remplazar a las niñas que salieron.	Humano Material Económico	UDS 50	Directora Comisión de Deportes Personal docente Estudiantes Padres de Familia	Primer trimestre Octubre 2010	Informe de la Comisión. Niñas Solidarias
Asistir a las respectivas	Demostrando las habilidades	Participar en las diferentes invitaciones	Participación de la banda	Humanos Material		Directora Comisión de		Dirección

Invitaciones de las diferentes instituciones.	de las niñas.	de la parroquia.	escolar en las diferentes invitaciones y en las respectivas fechas.	Económico		Deportes Personal docente Estudiantes Padres de Familia	Fecha tentativa	Informe de la comisión Niñas participativas
Contratar al instructor para los respectivos ensayos de la Banda Escolar	Descubriendo nuevos talentos	Incentivar a la práctica musical.	Ensayo de la banda escolar. Ensayo de nuevas canciones musicales	Humano Material económico	UDS 400	Directora Comisión de Deportes Personal docente Estudiantes	Segundo trimestre Enero 2011	Informe de la Comisión Instructor creativo.
Competencias Deportivas Internas	Buscando talentos deportivos.	Descubrir nuevas habilidades deportivas por medio del campeonato interno.	Inscripción de los equipos participantes. Elaboración del calendario Inauguración del campeonato interno	Humanos Económicos Implementos deportivos	UDS 235	Directora Comisión de Deportes Personal docente	Fecha tentativa.	Comisión de deportes Cartelera informativa.

			Realización de los encuentros deportivos. Clausura y premiación.			Estudiantes Padres de Familia		
Campeonato de la Zona 2 D	Llegando al triunfo	Potenciar las habilidades desarrolladas para alcanzar el triunfo.	Conformación de la selección de la escuela. Inscripción de la selección. Participación en las jornadas deportivas. Clausura y premiación del campeonato.	Humanos Económicos	UDS 750	Directora Comisión de Deportes Personal docente Padres de familia Estudiantes	Fecha tentativa	Dirección Comisión de Deportes Cartelera informativa.
Día del niño.	Jugando con los niños.	Incentivar al desarrollo de los juegos tradicionales.	Juegos populares por grados. Presentación de títeres. Refrigerio.	Humanos económicos	UDS 600	Directora Comisión de Deportes Personal docente Padres Familia Estudiantes	Tercer trimestre 1 de junio 2011	Dirección Comisión de Deportes.

Gimnasia Rítmica	Demostrando habilidades corporales	Desarrollar destrezas por medio de los movimientos rítmicos	Se seleccionara a las niñas de los diferentes ciclos de Educación Básica. Formar coreografías con diferentes materiales. Practicar en las horas de CC.FF. Presentación en la clausura del año Escolar.	Humanos materiales		Directora Comisión de Deportes	Fin de Año	Dirección Comisión de deportes Programa de presentación Estudiantes.
---------------------	--	---	--	-----------------------	--	--	------------	---

ANEXO 11: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE DEFENSA CIVIL Y MEDIO AMBIENTE

Estrategias	Proyecto de implementación	Objetivos	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Cronograma	Fuente de Verificación
Valorar los elementos del medio ambiente	Calendario Ambiental Escolar	Recordar fechas ambientales	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar fechas ambientales importantes -Elaborar el calendario Ambiental Escolar -Designar fechas ambientales al personal docente 	Humanos Materiales		Comisión Personal Docente	Durante todo el año	Conferencias alusivas a la fecha
Desarrollar mecanismos para la obtención de alimentos	“MUYU” Fruta comida, semilla sembrada”	Conscientizar a la población estudiantil sobre la importancia de la siembra como fuente de alimentación	<ul style="list-style-type: none"> -Conferencia alusiva al proyecto -Recolección de semillas -Preparación de la tierra -Siembra colectiva -Control de cultivos -Crear el huerto 	Humanos Materiales Económicos	50 dólares	Directora Comisión Estudiantes Padres de familia	Mes de septiembre	Presentación de semilleros y huerto escolar

			escolar recolectando las plantas sembradas en cada grado					
Mejorar la calidad alimenticia de los estudiantes	Consume alimentos sanos y nutritivos	Favorecer la alimentación de los estudiantes a través del control de productos que se expenden en el Bar Escolar	-Planificar semanalmente Menús nutritivos para que consuman los estudiantes -Controlar el orden, aseo y buena marcha del bar	Humanos		Comisión Personal del bar	Cada semana	Presentación semanal de los menús
Promover la conservación del Medio Ambiente en épocas de Navidad	Presentación de pesebres ecológicos	Fomentar la creatividad de los estudiantes, para elaborar trabajos con material reciclado	-Organizar el evento -Entregar las bases a ser consideradas para la realización del trabajo -Presentar los pesebres ecológicos	Humanos Materiales	30 dólares	Comisión Personal Docente Estudiantes	Mes de diciembre	Presentación de pesebres
Fortalecer el cuidado del	ECOGRUPO	Acompañar en las diferentes	-Trabajar con el Ecogrupo en	Humanos		Directora	Fechas	Informe de

Medio Ambiente dentro de la escuela		actividades que realiza el Ecogrupo	actividades que fomenten el cuidado del medio ambiente -Acompañar al ecogrupo en sus diversas visitas a centros ecológicos			Comisión Ecogrupo Padres de familia	planificadas Por la Lcda. Mirelli Alvarado , Educatora Ambiental de ETAPA	actividades
Cuidar el Medio Ambiente clasificando los desechos correctamente	Aprendamos a clasificar los desechos cuidando el Medio Ambiente	Concientizar a los estudiantes sobre la importancia de clasificar desechos	-Dar charlas sobre la clasificación de desechos -Adquirir el material necesario para la clasificación -Poner en práctica la correcta separación de desechos	Humanos Materiales	20 dólares	Directora Comisión Personal Docente Estudiantes	Mes de enero	Estudiantes responsables en el cuidado del medio ambiente, empleando la estrategia de correcta separación de desechos

ANEXO 12: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL

Estrategias	Proyecto de implementación	Objetivos	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Cronograma	Fuente de Verificación
Elecciones democráticas	Elijamos nuestros líderes	Generar un ambiente democrático y participativo con el fin de buscar líderes que representen a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los consejos de aulas. • Socializar las reglas del Gobierno Estudiantil. • Conformar las listas. • Inscribir las listas. • Convocar a elecciones del Gobierno Estudiantil. • Contabilizar los votos y declarar la lista ganadora. • Posesionar al Gobierno Estudiantil en el minuto cívico del día lunes. • Participar en programas 	Humanos Materiales	\$40,00	Directora Comisión Personal Docente Gobierno Estudiantil	Octubre	*Informe de actividades. *Presentación de documentos. *Acta de escrutinios. * Presentación de Gobierno Estudiantil 2011-2012

			sociales y culturales a nivel interno y externo.					
Acompañamiento (Asesoría) en el cumplimiento del Plan de Trabajo.	Trabajamos por nuestra escuela	Asesorar al Gobierno Estudiantil para la realización de las actividades propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones conjuntas del G:E con la Comisión y la Dirección. • Desarrollo del Plan de Trabajo de acuerdo a la lista ganadora. 	Humanos Materiales Económicos		Directora Comisión Estudiantes Padres de familia Gobierno Estudiantil	Todo el año	*Informe de actividades.
Canastas navideñas	Trabajando por los necesitados del establecimiento.	Entrega de canastas navideñas a los estudiantes más pobres de la institución (20) una por cada grado	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir la colaboración, la buena voluntad del estudiantado y docentes del establecimiento o para la recolección de víveres en buen estado para la conformación de canastas navideñas y su respectiva entrega. 	Humanos Materiales Económicos	\$20,00	Directora Comisión Gobierno Estudiantil	Diciembre	*Informe de actividades.

Conferencias	Los niños y niñas tenemos deberes y derechos.	Concienciar a los estudiantes sobre sus derechos y deberes mediante charlas, con el fin de afianzar su autoestima y desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar grupos de trabajo • Invitar personal capacitado para dictar charlas. • Trabajar con el buzón de sugerencias con el fin de conocer la realidad y necesidad de las niñas en el medio familiar y escolar. • Conversar con el Consejo Cantonal de la niñez y adolescencia sobre la violación de derechos de los estudiantes. • Elaboración de periódico mural. (Día escolar de la paz). 	Humanos Materiales Económicos	\$20,00 dólares	Directora Comisión Gobierno Estudiantil Profesionales	Enero	*Informe de actividades. *Niñas conocedoras de sus deberes y derechos.
--------------	---	--	---	-------------------------------------	-----------------	--	-------	---

ANEXO 13: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE SOCIALES

Estrategias	Proyecto de Implementación	objetivos	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Cronograma	Fuente de Verificación
Integración del Personal Docente	Fomentando el compañerismo	Practicar el compañerismo a través de reuniones sociales para una mejor relación social	Organizar un paseo de integración	Humanos Económicos	\$10 por compañero	Directora comisión	Diciembre 16	D. C.S P.D
Mantener la tradición de las festividades de Diciembre. Festival de villancicos. Pase del niño. Misa.	Fomentar el Espíritu navideño	Incentivar el espíritu de colaboración mediante charlas para obtener recursos	Organizar el festival de villancicos por paralelos. Pedir la colaboración a los compañeros Reunión de Padres de Familia.	Humanos Económicos	\$100	Directora Comisión P.D. P. de F.	15/diciembre	D. C.S.P

Realizar un programa con la elección de la Reina del Carnaval con la participación de cada paralelo	Culturizando el carnaval	Disfrutar de las festividades del carnaval mediante la preparación de platos típicos para resaltar nuestras costumbres	Elección de la reina de carnaval en cada paralelo. Desfile de las candidatas de cada paralelo. Elección de la reina de carnaval mediante sorteo. Disfrutar de su plato típico.	Humanos económicos	\$10	Directora Comisión Alumnas Padres de Familia	17/ febrero	Directora Comisión de Sociales Padres de Familia.
Homenaje por el día de la mujer	Resaltar los valores de una mujer	Incentivar el respeto a la mujer mediante charlas para conseguir la importancia del rol de la mujer	Conferencia alusiva a la fecha. Disfrutar de un refrigerio por el "día	Humanos Económicos	\$30	Directora Comisión de sociales Personal Docente	08 de marzo	Directora Comisión de sociales Personal docente

			de la mujer”					
Festejando el día del maestro	Celebrar el “ día del maestro”	Motivar a la importancia del maestro mediante un programa social para resaltar su labor que cumple como docente	Motivar a las alumnas. Organizar un programa. Recitaciones , cantos, bailes, conferencia, almuerzo	Humanos Económicos	\$230	Directora Comisión de sociales. Personal Docente. alumnas	11/ abril	Directora Comisión de Sociales. Personal Docente.
Resaltar el valor de una madre	Demostrar la gratitud de una madre	Valorar la misión de una madre con un programa social para resaltar la importancia de la misma	Motivar a las alumnas. Organizar un programa social: misa, bailes, recitaciones cantos y entrega de presentes	Humanos Económicos	\$100	Directora Comisión de sociales. Personal Docente Alumnas Padres de Familia	31/Mayo	Directora Comisión de Sociales Personal Docente Profesora de Cultura Estética. Alumnas.

ANEXO 14: PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE COLACIÓN ESCOLAR

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	FUENTE DE VERIFICACIÓN
<p>-Almuerzo Escolar.</p> <p>-Alimentándonos sanamente.</p>	<p>-Incentivar el orden y los buenos modales al momento de servirse los alimentos.</p>	<p>-Desarrollar correctos hábitos alimenticios mediante el orden, disciplina y la práctica de valores.</p>	<p>-Sentarse ordenadamente por años de básica.</p> <p>-Correr lista.</p> <p>-Orar antes de servirse los alimentos.</p> <p>-Colaborar en el proceso de servir el almuerzo escolar.</p> <p>-Cuidar el orden y la disciplina en los estudiantes.</p> <p>-Verificar que consuman todos los alimentos evitando desperdicios.</p>	<p>HUMANOS:</p> <p>-Directora.</p> <p>-Comisión-</p> <p>-Estudiantes.</p> <p>-Personal que trae el almuerzo escolar.</p>	<p>–</p>	<p>-Directora.</p> <p>Comisión del Almuerzo Escolar.</p>	<p>-Todo el año lectivo.</p>	<p>-Directora-</p> <p>-Comisión.</p> <p>-Niñas alimentadas correctamente sin desnutrición</p>

