



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA JOSE JOAQUIN OLMEDO, DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011"

Tesis de grado previa a la obtención del
Título de Magister en Gerencia y Liderazgo
Educativo

AUTOR:

Ing. JUAN PABLO BRITO RODRIGUEZ

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Mariana Solano Pinzón

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 22 de enero del 2011

Mgs.

Mariana Solano Pinzón

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mariana Solano Pinzón

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan Pablo Brito Rodríguez, 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: "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, enero 22 2011

AUTORÍA

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

f.....

Ing. Juan Pablo Brito Rodríguez

Cl. 180220625-8

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a Araceli mi esposa y a Priscila mi hija, que junto a Dios me motivan para que mi vida sea de superación, quienes me han impulsado a seguir conquistando cumbres en el ámbito personal y profesional.

Juan Pablo

AGRADECIMIENTO

A las Autoridades, Director de tesis, Docentes y Personal Administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, al director, personal docente y estudiantes del Centro de educación Básica José Joaquín Olmedo, quienes han contribuido positivamente a mejorar mi nivel de conocimientos y desarrollo profesional.

Juan Pablo.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Ambatillo, enero 31 de 2011

Asunto: Autorización

A petición verbal del interesado, el suscrito director del centro de educación básica “José Joaquín Olmedo, de la parroquia Ambatillo, tiene a bien:

AUTORIZAR

Que, el señor Juan Pablo Brito Rodríguez, con C.I. 1802206258, pueda desarrollar su trabajo de investigación con tema “**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA JOSE JOAQUIN OLMEDO, DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011**”, en las instalaciones del establecimiento educativo además tiene la autorización correspondiente, para realizar encuestas entrevistas y los procedimientos que estime convenientes durante el desarrollo de su trabajo.

Atentamente:

Lcdo. Víctor H. Villena B.

DIRECTOR (E)

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	01
2. INTRODUCCIÓN	02
3. METODOLOGÍA	06
3.1. Participantes	06
Personal directivo por sexo y edad.	06
Personal docentes por edad.	06
Personal docente por sexo y título	07
Población Estudiantil por sexo y año	08
Personal administrativo y de servicios	09
Muestra	09
3.2. Materiales e Instrumentos	10
3.3. Método y procedimiento	11
4. MARCO TEORICO	
4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.	14
4.2. Liderazgo Educacional: Concepto, tipos	
Características de cada tipo	25
4.3. Diferencias entre directivo y líder	36
4.4. Los valores y la educación	54

5. DIAGNÓSTICO:

5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	73
5.1.1. El manual de organización.	73
5.1.2. El código de Ética.	73
5.1.3. El plan estratégico.	73
5.1.4. El plan operativo anual (POA)	74
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	75
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	80
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	81
5.2.1. Misión y visión.	81
5.2.2. El Organigrama.	82
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos	83
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.	84
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.	85
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.	87
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	88
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.	89
5.4. Análisis FODA	91
5.4.1. Fortalezas y debilidades	91
5.4.2. Oportunidades y amenazas	91
5.4.3. Matriz FODA	91
5.4.4. Relatoría del proceso de aplicación De los instrumentos de investigación	95
5.5. Resultados	97
5.5.1. De los directivos	97
5.5.2. De los docentes	112
5.5.3. De los estudiantes	115
5.5.4. De los Padres de Familia	117
5.6. Discusión	118
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	
6.1. Conclusiones	122
6.2. Recomendaciones	123

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1.	Propuesta de mejora en Gestión Liderazgo y valores del CEB José Joaquín Olmedo	124
7.2.	Justificación	124
7.3.	Objetivos de la propuesta	125
7.4.	Localización y cobertura espacial	125
7.5.	Población objetivo	126
7.6.	Sostenibilidad de la propuesta	126
7.7.	Presupuesto	129
7.8.	Cronograma	130

8. BIBLIOGRAFÍA 133**9. ANEXOS**

9.1.	Anexo 1: Encuesta a directivos	135
9.2.	Anexo 2: Encuesta a docentes	142
9.3.	Anexo 3: Encuesta a estudiantes	145
9.4.	Anexo 4: Cuestionario de entrevista a Directivos de la institución	148
9.5.	Anexo 5: Cuestionario de entrevista a Padres de familia	149

1. RESUMEN

La investigación sobre el tema “ Gestión liderazgo y Valores en el centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo” de la provincia del Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Ambatillo, durante periodo lectivo 2010 – 2011; ha sido considerada básicamente debido a que un problema que influye de manera importante en el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la institución lo constituye la aplicación de valores, entre los que destacamos puntualidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, los cuales deben ser enseñados no solo como una asignatura sino con la práctica y el ejemplo de los profesores, padres, personal administrativo y los mismos estudiantes, ya que estos se los aprenden con la constante aplicación de los mismos, este trabajo posiblemente difícil de realizar necesita de un compromiso de parte de todos los involucrados de manera directa e indirecta en la educación, destacándose la importancia de alguien que tome la dirección de este proceso o gestión, el cual es el líder educativo y no nos referimos únicamente al director de la misma como líder de toda la institución, sino a los profesores que se constituyen líderes dentro de su aula y en muchas ocasiones un ejemplo a seguir por sus estudiantes.

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de este trabajo de investigación están constituidos básicamente por: una encuesta dirigida a los directivos, encuesta a docentes, encuesta a estudiantes, entrevista a directivos, observación de las planificaciones; para la aplicación de estos instrumentos dentro de la institución, se cuenta con la respectiva autorización del director del centro de educación básica motivo de nuestro estudio.

Luego de realizada la investigación hemos determinado que en el centro de educación básica José Joaquín Olmedo, le falta definir claramente el liderazgo en cada una de las actividades académicas de la institución, un sistema adecuado de implantación de valores en los estudiantes.

La propuesta luego de este trabajo de investigación está orientada básicamente a la capacitación adecuada en lo referente al liderazgo educativo que tiene que existir en toda institución, la enseñanza, aplicación y práctica de los valores para mejorar el ambiente escolar y obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

2. INTRODUCCIÓN

Desde los comienzos de la historia han existido los “líderes”, y son personas capaces de arrastrar a otros individuos, o han influido en mayor o menor medida en sus vidas o en su comportamiento, al orientar esta habilidad de las personas para conseguir resultados positivos en la educación, mediante la aplicación de los instrumentos adecuados como una correcta gestión curricular y sumarle un valor agregado como lo constituyen los valores que deben ser enseñados y practicados para poder obtener resultados positivos en el proceso de enseñanza.

Este trabajo de investigación, basa su importancia, en el gran apoyo que puede dar un liderazgo adecuado al mejoramiento del aprendizaje dentro del Centro de Educación Básica elegido para el estudio, además la correcta aplicación de los valores personales empleados en la institución y orientados a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los actores del centro educativo, como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, entorno en general, junto a una adecuada gestión por parte de los responsables de llevar adelante el establecimiento educativo, hace que el tema planteado para la investigación tenga los elementos necesarios para que una vez concluido el mismo pueda contribuir al mejoramiento integral de la institución.

En lo referente a los objetivos de este trabajo podemos mencionar que tenemos un objetivo general, el mismo que lo anotamos a continuación:

- ❖ Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo.

En cuanto a los objetivos específicos de esta investigación, podemos señalar los siguientes:

- ❖ Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- ❖ Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo.

- ❖ Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo.

El tema de investigación radica en determinar la Incidencia en el ambiente escolar y el aprendizaje mediante la aplicación de un modelo pedagógico adecuado con la implantación de valores dirigidos por un líder educativo quien tendrá como responsabilidad de llevar un proceso orientado a mejorar las relaciones entre los actores de la educación y conseguir mejores resultados en el proceso de enseñanza - aprendizaje, y motivar a los docentes para que sigan sus estudios hasta alcanzar una profesión que les permita vivir de una manera digna y en armonía con una sociedad que cada día exige más a todos sus actores entre ellos a los estudiantes del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo del cantón Ambato en el año lectivo 2010 - 2011.

Podemos anotar como antecedente que en este Centro de educación no han existido estudios similares como el planteado en esta ocasión, razón por la cual este trabajo es de mucha importancia para la institución ya que a través de él, se tendrá una idea clara de hacia donde orientar los esfuerzos de la institución para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, formando personas con criterio y conocimientos adecuados para poder enfrentar los retos del futuro con la capacidad y preparación necesarias.

Esta investigación se justifica en la necesidad que tiene la institución para poder mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y tener estudiantes comprometidos con el desarrollo de una sociedad equitativa con iguales oportunidades para todos, mediante la aplicación y practica de valores que complementan la educación. Los estudiantes de la institución se benefician de proyectos de esta clase debido a que pueden desenvolverse en un ambiente escolar más abierto donde las opiniones de estos cuentan y se vayan desterrando los temores de plantear sus inquietudes y no quedarse con los vacíos y dudas, que en ocasiones por temor no son consultadas con el profesor. La importancia para el investigador radica en que la experiencia adquirida al estar en contacto con los docentes estudiantes y demás involucrados en la educación de la institución, ha sido de gran utilidad para poder desarrollar con éxito este trabajo de investigación y la satisfacción de contribuir en algo en la mejoría de la educación de la parroquia Ambatillo de donde soy oriundo, además

haber cumplido los requisitos de la Universidad Técnica Particular de Loja para poder concluir mis estudios de maestría. Para la sociedad esta problemática nos conduce a plantear que para mejorar el aprendizaje y la calidad de la educación es necesario crear un ambiente escolar potenciado, donde los actores de la educación se sientan acogidos; y puedan estudiar, jugar, aprender, y compartir, cobijándoles de afecto, amor y respeto a la integridad y a las individualidades; fomentando los deberes y derechos colectivos. Un ambiente escolar se desarrolla con una infraestructura adecuada, buenos niveles de participación de la comunidad educativa, clima afectivo y de familiaridad, seguridad física y psicológica que potencie la convivencia de quienes hacen la institución. Basado en todo los conocimientos y actitudes adquiridos durante su formación en calidad de estudiante.

La factibilidad, para el desarrollo de este trabajo de investigación se basa principalmente en varios factores favorables para su realización, así por ejemplo: el tema planteado para la investigación se lo considera novedoso, ya que no se ha realizado trabajos en este sentido dentro del establecimiento. Además luego de una conversación mantenida con el Lcdo. Víctor Hugo Villena, quien desempeña las funciones de director encargado del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, el mismo que ha manifestado la apertura y predisposición de colaborar en lo que sea necesario para el desarrollo de esta investigación. Al existir la apertura necesaria dentro de la institución la factibilidad de desarrollar este trabajo es muy buena ya que también luego de finalizado se dejará una copia del documento para la institución. Los recursos empleados en la realización de este trabajo de investigación fueron básicamente las encuestas dirigidas a los directivos, docentes y estudiantes de la institución. La limitación que se encontró en el desarrollo de la investigación fue que al aplicar las encuestas a los estudiantes no entendieron las preguntas y se tuvo que explicarles de una manera más amplia, pero una vez superado este inconveniente el trabajo se desarrollo de manera normal.

Una vez desarrollado el trabajo de tesis podemos mencionar que se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, respecto al objetivo general, se ha realizado el análisis de la capacidad de gestión, dividiéndose en varias ramas dentro de la institución como lo es en el ámbito académico, físico, organizacional, encontrándose varias falencias en la gestión integral de la institución.

Respecto a los objetivos específicos se logro tener acceso con autorización de los directivos de la institución, a los referentes teóricos donde se encuentran los aspectos relacionados básicamente con los valores institucionales que se encuentran en el manual de convivencia y podemos mencionar entre los principales, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la honestidad, la justicia y el amor; en lo referente al liderazgo, no consta en ningún documento facilitado por el establecimiento educativo en estudio, a pesar de no constar este, es ejercido por la máxima autoridad del establecimiento que para el caso es el director del mismo. Luego del análisis de la información obtenida el investigador se ha formado un clara idea respecto a los temas investigados, además, se plantea un programa de mejoramiento basado en capacitaciones y la aplicación de los conocimientos adquiridos, para conseguir un mejor ambiente de trabajo y un aprendizaje eficiente una vez completado el proceso.

El tema estudiado en esta investigación, es de mucho interés para las personas relacionadas con la educación, principalmente en los temas referentes a la gestión educativa la cual esta dividida en varias ramas dentro del centro de educación básica considerado en este estudio, el liderazgo que tiene una importancia realmente significativa en el desempeño del establecimiento debido a que este es el encargado de dirigir y encabezar los diferentes procesos de la organización antes mencionada, como un complemento la aplicación y práctica de valores en el establecimiento educativo, son temas que hacen realmente interesante este trabajo, por lo que invito a realizar una lectura consciente de este documento y espero que sea un aporte para buscar la excelencia académica.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

Los participantes lo constituyen todas las personas que trabajan y asisten a la institución, podemos mencionar las siguientes clasificaciones del personal:

Personal directivo.- En el Centro de Educación Básica el personal directivo lo constituye únicamente el director encargado el licenciado Víctor Hugo Villena Betancur quien está al frente de la institución desde hace dos años, y está esperando que se nombre un director titular por parte de las autoridades correspondientes.

Personal Docente.- La población total de docentes lo constituyen 23 profesores que laboran en el Centro de educación básica “José Joaquín Olmedo” quienes tienen la responsabilidad de guiar a los estudiantes y prepararlos para que se puedan desenvolver de la mejor manera para poder continuar sus estudios en el siguiente nivel que lo constituye el bachillerato. En los cuadros siguientes clasificamos a los docentes de la institución:

Tabla Nº 01: Clasificación por edad de los docentes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”

Rango de edad de los docentes	Número de docentes
Menores de 30 años	1
Entre 30 y 40 años	8
Entre 41 y 50 años	5
Entre 51 y 60 años	9
TOTAL	23

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información facilitada por el director de la institución

Tabla N° 02: Clasificación por sexo de los docentes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”

Sexo de los docentes	Número de docentes
Femenino	14
Masculino	9
TOTAL	23

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información facilitada por el director de la institución

Tabla N° 03: Clasificación por título académico de los docentes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”

Título académico de los docentes	Número de docentes
Profesor/a Normalista	1
Profesor/a Primario/a	1
Tecnólogo/a Educativo/a	1
Licenciado/a	18
Doctor/a en ciencias de la educación	1
Maestría	1
TOTAL	23

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información facilitada por el director de la institución

Población estudiantil.- La población total de docentes lo constituyen 378 estudiantes que están actualmente matriculados en los nueve años de educación básica con que cuenta la institución y el décimo año de educación básica se lo implantará el próximo año. En los cuadros siguientes clasificamos a los estudiantes de la institución:

Tabla Nº 04: Clasificación por sexo de los estudiantes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”

Sexo de los estudiantes	Número de estudiantes
Femenino	199
Masculino	179
TOTAL	378

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información facilitada por el director de la institución

Tabla Nº 05: Clasificación por año de educación básica de los estudiantes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”

Año de educación básica del C. E. B. José Joaquín Olmedo	Número de estudiantes	
	Hombres	Mujeres
Primer año	24	27
Segundo año	31	25
Tercer año	23	22

Cuarto año	22	25
Quinto año	27	31
Sexto año	27	23
Séptimo año	19	13
Octavo año	14	5
Noveno año	12	8
Decimo año	0	0
SUBTOTAL	179	199
TOTAL	378	

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información facilitada por el director de la institución.

Personal administrativo y de servicios.- En la institución lo constituye una persona que se encarga de cumplir las funciones de conserje del establecimiento, esta señora tiene un título de maestra en corte y confección y tiene una edad de 59 años y es la encargada de realizar la limpieza de todas las instalaciones del centro de educación básica motivo de nuestro estudio.

Muestra.- Consiste en seleccionar una parte del universo, de las unidades de un conjunto de manera que sea lo más representativo de lo colectivo en las características sometidas a estudio. “La muestra para ser confiable debe ser representativa y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica y eficiente en su aplicación (Herrera 2004 p. 46)

Al ser la muestra una parte de la población o Universo, en esta investigación se escogerá una muestra representativa conforme a recomendación realizada en

Proyecto de grado I, que permita recabar datos sobre la situación real de la institución.

- 1 Director
- 1 Un miembro de la directiva
- 1 De la comisión de lo académico
- 20 profesores
- 15 padres de familia
- 20 estudiantes

Se determina entonces que el tamaño de la muestra es 20 estudiantes de un total de trescientos setenta y ocho estudiantes a quienes se les aplicará las encuestas en las aulas del centro de educación básica José Joaquín Olmedo, luego de una conversación con el director de la institución nos manifestó su predisposición en colaborar con el desarrollo de este trabajo.

3.2. Materiales e Instrumentos

Los instrumentos que se emplearon en el desarrollo de este trabajo de investigación están constituidos básicamente por:

ENCUESTA A DIRECTIVOS.- La encuesta es un medio efectivo para poder obtener respuestas precisas sobre un determinado tema a tratarse, en este caso a los directivos se les planteo una encuesta que consta de 14 preguntas las cuales tienen el objetivo de extraer información importante referente a la organización, resolución de conflictos, habilidades del líder, funciones de los diferentes departamentos y un tema referente a la gestión pedagógica de la institución.

ENCUESTA A DOCENTES.- El cuestionario que se planteó a los docentes del Centro de Educación Básica “José Joaquín Olmedo”, consta de 17 preguntas las cuales tienen el objetivo de conocer el rol del docente líder, el liderazgo en la institución, la investigación a nivel educativo en el establecimiento, la enseñanza y practica de valores de todos los actores de la educación en el centro; y actividades de integración institucional.

ENCUESTA A ESTUDIANTES.- A los estudiantes de la institución se les ha planteado una encuesta de 15 preguntas, las mismas que están orientadas a los estudiantes de octavo y noveno año de educación básica, ya que el establecimiento no consta con el décimo año; esta encuesta tiene como objeto recabar información acerca de: administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, también los valores, el ambiente y clima escolar que existe en el mismo.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS.- La entrevista se la realizó con el director encargado de la institución y constó de 8 preguntas, cuyo principal objetivo fue obtener información referente a la organización, administración, liderazgo y valores que existen y deberían existir en el establecimiento educativo.

OBSERVACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES.- Con la autorización del director encargado y la buena predisposición de colaborar con esta investigación, el licenciado Víctor Hugo Villena, manifestó que la documentación de la institución estaba a disposición del investigador y que se podía fotocopiar lo que se necesite.

Para la aplicación de estos instrumentos de recolección de la información necesaria en el desarrollo de este trabajo se cuenta con la respectiva autorización del director del centro de educación básica motivo de nuestro estudio.

3.3. Método y procedimiento

Enfoque

El enfoque de la investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo direccionando el informe de investigación de grado desde los ámbitos cuanto – cualitativos.

Modalidades básicas de la investigación

Investigación de Campo. Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Investigación documental – bibliográfica. Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (Fuentes

primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras aplicaciones (Fuentes secundarias).

Intervención social o proyecto factible. Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos.

Nivel o tipo de investigación.

Exploratorio.-Porque sondea un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular.

Descriptivo.-Porque clasifica elementos y estructuras, modelos de comportamiento según ciertos criterios y además requiere de conocimiento suficientes.

Correlacionar o Asociación de variables.- Porque permite la medición de relaciones entre variables de los mismos sujetos de un contexto delimitado, es decir comparados o más fenómenos, situaciones o estructuras.

Recolección de información

Para recolectar la información de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Definición de los sujetos: Estudiantes, padres de familia directivos y docentes que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplearse en el proceso de recolección de la información, como son: observación de la documentación, encuestas a directivos, profesores y estudiantes, también una entrevista con el director de la institución y los padres de familia.
- Aplicación de las técnicas seleccionadas a la muestra establecida anteriormente.

Se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario estructurado a los estudiantes del octavo y noveno año, al director y docentes del Centro de educación básica José Joaquín de la Parroquia de Ambatillo.

Se aplicó la técnica de la entrevista cuyo instrumento es la guía de la entrevista a las autoridades, y padres de familia, la cual consta de preguntas orientadas a obtener información útil para el desarrollo de esta investigación.

Aplicando las técnicas antes mencionadas se realizó la recolección de la información necesaria para poder avanzar en la realización de este trabajo de investigación. Este proceso de recolección de la información es muy importante, ya que de este depende la obtención de resultados reales, por lo que se solicitó a los participantes su colaboración al momento de llenar las encuestas sean lo más sinceros posible y realizar un trabajo acorde a la realidad de la institución, cabe mencionar el apoyo recibido por el director de la institución en este proceso.

Recursos Materiales

Cuadro de Recursos Materiales

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO TOTAL
Suministros	-	-	\$ 50.00
Fotocopias	1000 veces	0.03	\$ 30.00
Impresiones	500 veces	0.15	\$ 75.00
Transporte	-	-	\$ 30.00
Alimentación	-	-	\$ 40.00
Subtotal			\$ 225. 00
+10% imprevistos			\$ 22.50
Total			\$ 247.50

Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Información obtenida de la estimación de costos

La suma de los recursos materiales necesarios para realizar este trabajo de investigación, en el aspecto monetario asciende a \$ 247.50

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.

Conceptos de gestión

La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

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

La línea de Gestión Educativa busca acompañar a directivos docentes y profesores para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la Reforma Educativa y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, como una forma de concretar en acciones lo proyectado en lo referente a los diferentes aspectos que componen la organización y desempeño dentro de una centro educativo, además generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. ALVARADO, J. (1990).

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 extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

Planificar

Controlar

Definir de objetivos

Decisiones para solucionar problemas

La comunicación

Capacitación del personal

La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. ALFONSO, (2002)

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, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la

institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas 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.

Podríamos organizar esa mirada 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

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

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

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" MINEDUC Y DIGEEX, (2001)

Importancia de la gestión

Queremos explicitar la importancia de la gestión educativa desde tres razones:

Razones sociales. Pensamos que una Comunidad Educativa adquiere protagonismo como espacio o escenario que educa las actitudes y conductas sociales del ser humano, logrando así niveles elevados de humanización en la medida en que convive y se realiza participando con los demás. En este marco comprenderemos que la participación deberá ser entendida como una necesidad social que viabiliza el desarrollo integral de la comunidad educativa y de su entorno.

Razones estructurales técnicas. Partimos del principio que el protagonista fundamental del proceso educativo es el educando. En torno a éste deberá estructurarse la comunidad educativa, generando formas y espacios donde se incentive y reconozca el rol participativo de cada uno de sus actores. Esto significa

considerar dentro de un proceso interactivo al educando con sus educadores, familias, comunidad y demás entornos mediatos e inmediatos.

Razones legales. Dentro del terreno legal, la participación en las instituciones educativas guiadas por la Compañía de Jesús está establecida normativamente por un entramado de derechos, deberes y responsabilidades entre la familia y la institución. Institucionalmente, se promueve la participación de padres y madres de familia, tanto directa como indirectamente, a través de sus representantes VROOM Y JAGO (1990)

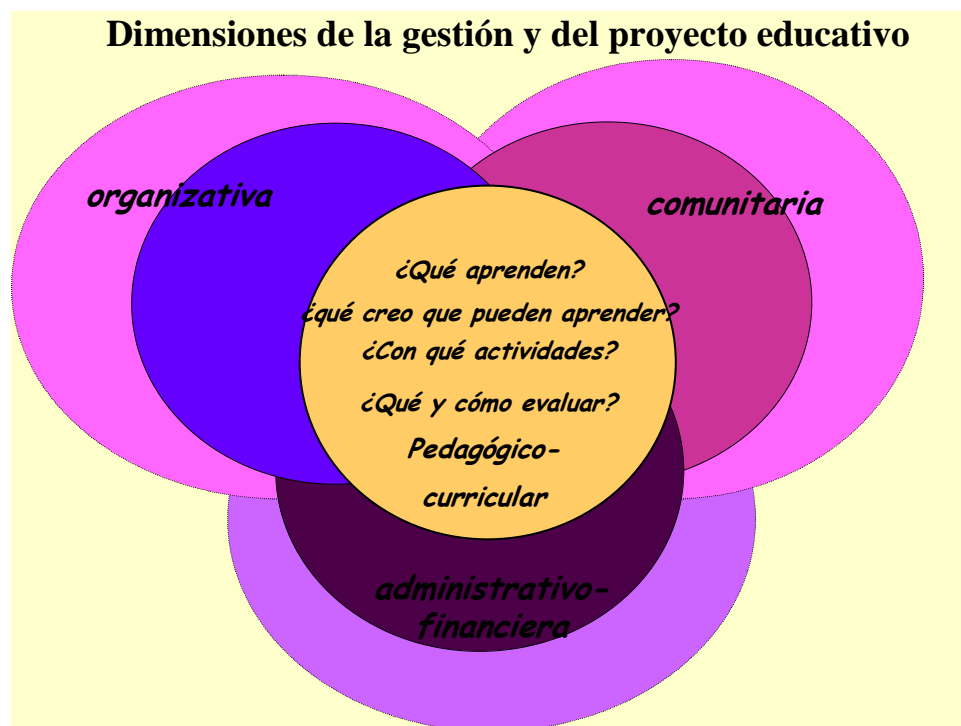
Tipos de gestión educativa

1. Gestión educativa con carácter integral

La gestión educativa supera la función administrativa que se ha asignado, en muchos casos, a la dirección escolar, porque considera diferentes dimensiones que es necesario articular y centrar en torno a la misión educativa de la escuela, como la dimensión pedagógico-curricular, la organizativo-operativa, la financiera administrativa y la comunitaria.

- * **Dimensión pedagógico-curricular:** Es el ámbito que define las funciones básicas de la escuela. Incluye desde la definición de las grandes opciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.
- * **Dimensión organizativo-operacional:** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

- * **Dimensión administrativo-financiera:** Asegura el manejo de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión se puede unir con la anterior, determinando así un ámbito mayor de la gestión.
- * **Dimensión comunitaria:** Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo.



Elaborado por: Juan Pablo Brito Rodríguez

Fuente: Eduardo Aldana, El planeamiento interactivo en escuelas y colegios.

Se propone entonces, que el Proyecto Educativo Institucional se plantee como articulador por excelencia de todas estas dimensiones de la gestión, se centre en la dimensión pedagógico-curricular y asuma los desafíos que surgen de la apropiación de la Reforma Educacional y de las iniciativas de innovación que ésta promueve.

ALDANA, E. (1998)

2. Gestión educativa de carácter sistémico y con autonomía relativa

Se considera la escuela como una organización sistémica. A nivel interno, esto implica que todas las dimensiones de la gestión están interconectadas y se influyen mutuamente. A nivel externo, cada unidad educativa está inserta en el sistema educacional, por lo que debe considerar su relación con los otros actores del sistema escolar así como con otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo. Se señala que la autonomía que tiene la unidad educativa es relativa porque su Proyecto Educativo Institucional está enmarcado por las políticas educacionales nacionales, regionales y comunales, las cuales, a su vez, pretenden interpretar las demandas que la sociedad en su conjunto le hace a la educación.

Sin embargo, en el marco de políticas educacionales que promueven la descentralización pedagógica, esta interdependencia otorga progresivamente un margen de maniobra y de decisión a cada comunidad escolar, y considera la escuela en forma contextualizada, es decir, que los modelos y proposiciones de mejoramiento de la gestión deben adecuarse a las características de cada realidad y a su proyecto-escuela.

3. Gestión educativa con carácter participativo

La participación en la escuela y en su gestión tiene un fundamento político y social centrado principalmente en la necesidad de la vivencia cotidiana de los valores democráticos. Desde esta perspectiva, se promueve el trabajo en equipo y un proceso de explicitación y construcción colectiva del Proyecto Educativo como una concreción de los deberes y los derechos ciudadanos. Por otra parte, la necesidad de generar una visión y una misión compartida por todos los integrantes de la escuela y el trabajo en equipo surgen de los modelos de administración y desarrollo organizacional a partir de los años 60. Es así como progresivamente, se hace más responsable a toda la comunidad escolar de los resultados educativos de los alumnos, y de las estrategias para lograrlo.

Desde el Ministerio de Educación se han ido generando mecanismos para promover y facilitar la participación como son la elaboración colectiva del Proyecto Educativo Institucional y otros proyectos para fondos concursales. Asimismo, se pretende fortalecer otras instancias y subsistemas que permiten el involucramiento de los

diferentes actores como el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados u otros en los que se potencie una acción interesante como el Equipo de Gestión.

En el marco de la creciente autonomía educativa que se quiere promover en las escuelas, se entiende que, cada comunidad escolar comprende y vivencia la participación dependiendo tanto de la voluntad de quienes toman decisiones, como de las capacidades y compromisos de cada estamento y/o persona. El Proyecto Educativo Institucional debiera explicitar los ámbitos y niveles de participación deseables y factibles para los diferentes actores de la escuela y, la gestión directiva debiera asegurar estrategias concretas para lograr ese involucramiento.

Consideramos que, de menor a mayor grado de complejidad, un primer nivel, básico para lograr el compromiso, se refiere al derecho a la información. Un segundo nivel de participación es la consulta y, un tercer nivel, la toma de decisiones. Los ámbitos de participación se pueden asociar a las dimensiones de la gestión, a tipos de proyectos y, particularmente, a las etapas dentro de un proyecto.

4. Gestión educativa con carácter proactivo

Se pretende un estilo de gestión que no sólo asume la cotidianeidad y los emergentes sino que fomenta la proyección mediante una planificación situacional (Matus, 1994) o planeamiento interactivo.

El modelo de planeamiento situacional o interactivo, desarrollado gradualmente durante los años 90, surge de la planificación estratégica. Sin embargo, existen varios aspectos que diferencian la planificación interactiva de otros modelos de gestión como: la administración por objetivos empleada hasta la década de los 60, la planificación estratégica desarrollada en la década de los 70 y la propuesta japonesa de los años 80 basada en círculos de calidad.

Estas diferencias dicen relación con que la planificación interactiva, también llamada estratégico-situacional, "considera que sujeto que planifica no tiene asegurada de antemano su capacidad de controlar la realidad, porque ella depende de la acción de otro tanto como de la propia" Lavín (1997)

Otro elemento que caracteriza un tipo de planificación interactiva es que considera que no existe un solo diagnóstico o explicación de la realidad, sino que coexisten

diversas interpretaciones que dependen, en gran medida, de la posición y situación en la que se encuentren los actores.

Estas consideraciones inducen a elaborar instrumentos de planificación flexibles, dado que las acciones deberán ser coordinadas y negociadas con los otros sujetos o instancias que también han planificado desde su propia posición o mirada de la realidad.

En esta perspectiva, el Proyecto Educativo Institucional es concebido fundamentalmente como el proceso de reflexión continuo que permite construir y reconstruir la cultura organizacional de un establecimiento. Es decir, la dinámica que permite a los actores compartir en la acción cotidiana una identidad, valores y metas comunes. Sólo en un segundo momento, el Proyecto Educativo es considerado como el instrumento que sistematiza en un documento la declaración de intenciones de esa comunidad escolar y permite proyectarse hacia el futuro. Es así que, se estima de gran valor el conjunto de estrategias que permiten evaluar y ajustar la gestión de la escuela en forma permanente: reuniones periódicas entre diferentes estamentos, boletines escolares con opiniones de alumnos y apoderados, ceremonias, actos y actividades con testimonios y muestras de productos o estado de avance de proyectos y aprendizajes. GONZÁLEZ, (1998)

5. Gestión educativa centrada en los procesos y en los resultados

Se considera que la escuela es una organización que aprende y propicia el cambio. Luego, se pretende promover una gestión centrada en los procesos y construida en un diálogo entre la teoría y las prácticas. Se estima que la normativa, la planificación y los modelos prescriptivos no aseguran por sí solos una gestión eficaz y, menos aún, un mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

Asumir un enfoque centrado en los procesos implica considerar la Reforma Educacional, no como un conjunto de recursos y nuevas normativas, sino principalmente como un proceso de innovación y de cambio donde se encuentran e incluso se tensionan lógicas diferentes y cuyo centro está en la comunidad escolar y en las prácticas cotidianas.

Asimismo, la conformación y consolidación de equipos de trabajo no es un proceso lineal en creciente progreso. Existen momentos de quiebre, de ajuste, de

cuestionamiento. Más aún, estas etapas son necesarias y tienen en sí mismas un valor que permite el crecimiento de los equipos y de la organización. Desde esa perspectiva, la generación de climas de confianza y credibilidad son vitales para aprender como organización y superar positivamente los momentos de crisis.

De lo anterior se desprende que los procesos de cambio dependen tanto del nivel individual como del nivel grupal e institucional es decir, la transformación pasa por las personas, sus valores, representaciones y características profesionales; por los equipos humanos y sus interacciones y, por la estructura, su organización y recursos.

A nivel institucional, al igual que a nivel pedagógico, el aprendizaje y la mediación entre los modelos teóricos y los sujetos en proceso de cambio se produce principalmente mediante la interacción social. En este sentido, son indispensables las instancias de reflexión colectiva entre los distintos actores de la escuela, así como una apertura a la comunidad escolar, otras escuelas y al apoyo de agentes externos o de otras organizaciones.

Por último, cabe señalar que una gestión centrada en los procesos busca identificar los indicadores cualitativos y cuantitativos que resultan en cada una de las etapas de la innovación, es decir, está atenta a resultados parciales y signos que permitan ajustar las acciones y dar sustentabilidad al mejoramiento. (UNESCO, 1994: 18)

La gestión educativa es considerada como un proceso que está orientado a mejorar las condiciones de los estudiantes, infraestructura, organización de los centros educativos, y principalmente el proceso de enseñanza aprendizaje, la cual basa de su importancia en: razones sociales, con una visión más humanista, razones estructurales técnicas, que consideran una integración en la educación con padres de familia, profesores, entorno en general, y cuyo principal protagonista es el estudiante, amparadas en normativas que establecen deberes derechos y responsabilidades de los actores de la educación. Se reconocen varios tipos de gestión educativa entre las que destacamos la de carácter integral, que propone articular las diferentes dimensiones que forman parte de la misión institucional; la de carácter sistémico con autonomía relativa, en lo relacionado a las instituciones educativas, finalmente la gestión educativa orientada a los procesos y en los resultados, que busca identificar los indicadores cualitativos y cuantitativos en cada etapa durante el desempeño de la organización. Tomado de ROBERTO P. (1988)

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

Concepto de liderazgo educativo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial o educativo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. WARREN Y NANUS, (1985)

Chiavenato. Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" CHIAVENATO (1993)

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

El administrador de la educación como líder es el lector de la organización educativa, de la gestión, de la estructura: es capaz de leer y de retomar las vivencias particulares, y tiene muy claro el norte hacia el cual la escuela se dirige. El verdadero líder, al que siguen los docentes, estudiantes, padres de familia, colegas y demás miembros de la comunidad educativa, es aquel que va adelante, el que sabe dirigir a sus colaboradores, hacia la realización de una serie de propósitos, metas u objetivos propuestos en común, con la participación de todos. Esto es lo que hace posible que este líder construya organizaciones educativas flexibles que generen oportunidades y competitividad clara por parte del centro educativo como instancia medular para el mejoramiento de la calidad de nuestro sistema educativo.

El verdadero líder ama su trabajo y jamás lo hace para beneficio propio. El sabe escuchar y orientar y, en vez de coaccionar a los grupos, los consolida e involucra en la consecución de metas comunes donde prevalezcan los deseos e intereses del grupo sobre los personales, mediante el fomento de la creatividad y la contribución en el desarrollo de tales metas sustentado en el auténtico trabajo en equipo.

Un buen líder trabaja en equipo, deja participar a las personas que están a su cargo en la fijación de metas y solución de conflictos. Es muy importante que el líder logre que las actividades se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos del grupo.

De esta manera las personas se comprometen con el trabajo y al final se logran los objetivos fijados con satisfacción y entusiasmo.

Como parte implícita de su concepción sobre liderazgo, el líder trabaja con colaboradores, no con subordinados y ejerce su liderazgo no imponiendo a los demás lo que debe hacerse, sino actuando de manera que cada colaborador esté convencido de que su aporte es muy importante para la buena marcha del centro educativo. En este sentido el director líder logra que el personal a su cargo realice su trabajo por convencimiento y con gusto.

Por tanto, el líder no se aparta del grupo de trabajo; más bien está plenamente integrado, lo cual permite conducir a los colaboradores con responsabilidad, confianza y respeto, en armonía con relaciones humanas positivas.

En el sistema educativo, el administrador educativo líder, si cree que puede hacer algo, lo logra, porque el liderazgo se basa en la creencia en uno mismo, en las personas con quien trabaja, en la profesión y en la fe y constancia de querer siempre algo más. Todo ser humano es capaz de ejercer liderazgo; solo se necesita buscarlo dentro de nosotros y seremos capaces de encontrar soluciones en este mundo tan exigente.

Es imprescindible delegar el poder para lograr eficiencia, porque el poder se consolida en la medida en que se delega. El líder comparte su autoridad y poder, lo que anima precisamente a los integrantes por sus aportes ya que las decisiones se toman entre todos. YAIME Y PES (1987)

Se adquiere el derecho a ser líder con el ejemplo; no pretendamos que la gente haga lo que decimos, sino lo que hacemos. Debemos ser elocuentes con lo que predicamos.

El administrador, como líder de la institución donde labora, debe idear estrategias y métodos efectivos para motivar a sus compañeros a innovar, actualizarse y participar junto a sus estudiantes en los proyectos del centro educativo para crear mentes científicas, creativas y llenas de valores, de acuerdo con la realidad donde gravita la institución.

Un buen líder es aquel cuyo objetivo primordial es solucionar conflictos sin pensar en ganar sólo él, sino en el que ganen todos los involucrados, mediante: compromiso, respeto, solidaridad, buena autoestima, autorespeto, escucha activa. Lo más importante de todo líder es autodefinirse sobre sus convicciones y sus inquietudes profesionales y humanas. Veamos el liderazgo como una forma o habilidad que podemos adquirir para el servicio de los demás y lograremos grandes cosas

Todo acto de liderazgo implica sacrificio, lucha constante, fracasos, los cuales, bien asimilados y reformulando nuevas estrategias, permitirán que nuestro modelo educativo enfrente de manera más adecuada los retos de una política globalizadora en todos los sentidos. El trabajo no es fácil, pero es una actividad que proporciona gratificación a nivel trascendente, pues la formación del individuo en su integridad produce efectos maravillosos. Esta trascendencia se manifiesta en las transformaciones que de la realidad hace el líder, con lo cual, a su paso deja huella y esta se convierte en luz y verdad para otros.

Los líderes debemos estar entrenados para trabajar multidisciplinariamente y capacitados para desenvolvemos en situaciones de presión y complejidad. Por esto, el líder es sereno ante la adversidad. Una vez elegida una ruta, proyecto o responsabilidad, no la abandona a pesar de las adversidades. No se precipita en tomar decisiones porque está convencido de la orientación a corto, mediano y largo plazo que está siguiendo.

Además de todo lo anterior, el líder es un amante de la justicia. El tiene bien claro que lo primero son las personas de la comunidad educativa y todo lo que hagamos está en función del bienestar de ellas. Para tal efecto, posee sabiduría y ama el

equilibrio para elaborar estrategias lógicas ante la adversidad, como parte del compromiso con su labor social para servir a los demás.

En esta compleja labor del líder educativo, él se consolida a sí mismo en la medida en que logra estar plenamente inmerso en la realidad social que caracteriza el entorno donde desarrolla su labor. Esta posición lo obliga a ser un lector de las realidades que lo circundan y constantemente debe estar en un proceso de autoevaluación para lograr los cambios pertinentes y poder llegar a las metas propuestas. Por tanto, es una persona visionaria, conocedor de la situación económica, social y cultural del medio en el cual se desenvuelve, identificado con las tradiciones y valores de cada región, y principalmente una persona que sabe escuchar, que inspira confianza y respeto. Enterado de la realidad, el líder educativo se interesa por conocer la problemática social, cultural, económica, política, étnica, legal, ecológica y tecnológica de su entorno y por supuesto su centro educativo. Solamente conociendo la realidad, el medio, la cultura, podemos ser buenos líderes en el campo educativo.

El líder debe tener presente que el éxito de la institución educativa depende del equipo de trabajo, del compromiso de todos en la visión que se tenga para alcanzar los objetivos propuestos tanto para la institución como para la comunidad. Su función básica es crear un ambiente emocional sano en el centro educativo, respetando la personalidad de todos los individuos.

El liderazgo no es de hoy para hoy, ni de hoy para un año. El administrador de la educación líder del presente, como verdadero líder educativo, sabe que traspasar las fronteras del aula y del centro educativo es un imperativo actual. Tiene muy presente que no hay liderazgo sin seguidores y no habrá seguidores si no hay siembra de valores y virtudes en sus espacios de acción y su vocación por el centro educativo. Y este es un proceso a largo plazo, con raíces profundas que se inserten en la comunidad educativa por mucho tiempo, especialmente para cuando ya no esté el líder, sino solo sus enseñanzas. FRIGERIO Y POGGI (1992)

Tipos y características de liderazgo educativo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como

cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata:

Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo:

"Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre

que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:

"Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo

general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. SAYLES (1982)

El líder educativo

Tomando estas consideraciones podemos decir alguna palabra sobre la presencia y el estilo de un líder en el campo educativo. No nos vamos a detener en la clasificación clásica de los líderes, para la cual ya existe mucha literatura, ni tampoco a fundamentar el marcado rechazo existente al hablar de liderazgo, dado por la estructura social que no valora el buen ejercicio del poder o la burocratización impuesta para la función del directivo.

Veamos así algunos ámbitos de actuación del líder en el campo educativo:

- a) **Ámbito de proyecto:** consiste en la capacidad de orientar y darle dirección al proyecto institucional del centro educativo, dado que este sistematiza y da vida al funcionamiento cotidiano del mismo.
- b) **Ámbito de las relaciones humanas:** la organización y/o institución crece en la medida que crecen las personas que la conforman. Cuando el líder observa y valora el trabajo de la gente, ésta trabaja mucho más satisfactoriamente en su desempeño profesional, lo cual dice de la importancia de la consideración positiva que se debe tener de las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma Institución.
- c) **Ámbito propio de la enseñanza-aprendizaje:** es un valor tenido muy en cuenta en el líder que sabe solucionar los problemas de aprendizaje y convivencia que se generan en el aula ayudando con su presencia y palabra a los profesores.
- d) **Ámbito de evaluación:** el saber observar para relevar datos de la marcha institucional y áulica de los procesos desarrollados y puestos en marcha.

Sin prolongar mucho más la atención sobre la temática en cuestión, es evidente que la situación de liderazgo ha tomado en estos últimos tiempos una perspectiva totalmente nueva e innovadora; no se habla más de administrar, ni inspeccionar, sino de animar, proyectar, motivar e involucrar.

Se presenta una marcada acentuación al aprendizaje, a las organizaciones que aprenden, que cambian y se adaptan permanentemente a las situaciones sociales y a los retos de las nuevas tecnologías. Precisamente la crítica más aguda al ámbito de la escuela es su manifiesta incapacidad de cambiar según el correr de la sociedad contemporánea.

Aún con el prejuicio de nombrar solamente y no desarrollar su contenido, podemos visualizar algunas características necesarias para adaptar las organizaciones educativas a la realidad actual:

- Mantener claro el objetivo y el camino a recorrer para alcanzarlo.
- Dar una importancia clave a la gestión de las relaciones humanas como dinamizadora de procesos de calidad.
- Implicar cada vez más a los actores de la realidad educativa.

En este proceso se habla de liderazgo transformacional y de organización horizontal, en donde el rol del líder es hacer tomar conciencia de las posibilidades y capacidades de todos los actores conjuntamente con una participación activa y efectiva en la marcha de la organización escolar. Para todo esto es necesario tener la capacidad de conocer los roles y perfiles profesionales y las capacidades de cada uno de los colaboradores.

En este aspecto hay que tener en cuenta que se ha considerado al líder con un esquema vertical, de arriba abajo; el líder poseía la información que comunicaba a los subordinados en forma de decisiones que se debían ejecutar; en la actualidad el liderazgo compartido intenta crear una relación más estrecha con todos los integrantes de la organización escolar de manera que sean colaboradores y no meros ejecutores, una relación abajo arriba. De la misma forma es necesario crear formas de trabajo laterales con interrelación que permitan una cultura del intercambio.

Quisiera nombrar algunos elementos que están a la base de la relación del líder con sus colaboradores:

a) La personalidad del líder. ¿Cómo se relaciona con la gente? A través de la fe que inspiran en sus subordinados; por el afecto o confianza que deposita en la gente (pathos); por la razón, la lógica y el pensamiento formal (logos).

b) La forma de acceder a la función directiva que tiene el líder. Podemos nombrar tres formas de acceso a la función directiva desde donde se puede construir un liderazgo:

Acceso mediante la intervención de sus compañeros. Esta forma de elección condiciona la relación en el futuro, dado que el director será el primus inter pares, que le será difícil ejercer algún tipo de liderazgo. Las relaciones serán básicamente horizontales.

Acceso mediante un nombramiento dado por una autoridad superior. Las relaciones serán verticales y jerárquicas. La autoridad le viene de la administración que lo nombra y se fundamenta en el poder legítimo que le confiere la institución.

- Acceso mediante selección por una comisión de expertos que es externa a la institución. Esto nos acerca al perfil profesional del director. La relación que se establezca con sus subordinados o colaboradores dependerá de sus capacidades y experiencia.

c) Su concepción del trabajo. Es una constante que trabajemos en compañía de otras personas, lo que no significa hacerlo en grupo. La interrelación es una constante del trabajo.

- Muchas veces el trabajo se vive como competición, en donde hay ganadores y perdedores. La relación es lógicamente competitiva.
- En otras oportunidades se ejerce el trabajo de manera eficientista; interesa sobremanera la eficacia, rentabilidad y éxito.
- Otros lo viven como trabajo en participación. El interés está dado en la influencia que se ejerza en las decisiones.
- Finalmente están los que se relacionan en su trabajo desde una perspectiva colaborativa. Le interesan las relaciones de intercambio profesional pues en ellas consiguen mejores resultados.

Es importante el hecho de tener presente la implicación del personal alrededor de un proyecto, o de lo que se denomina en la actualidad -en la cultura de la calidad total- la alineación de las personas que trabajan en el centro con la visión de la misma, que siempre es propiedad del líder. Implicar en los procesos de trabajo a la mayoría de la gente es importante, dado que ayudan a profundizar un tipo de liderazgo integral:

- Dando participación a las personas hace notar que su trabajo es notado por aquellos que toman las decisiones.
- Atendiendo sus conocimientos y experiencias dado que contribuyen a mejorar las decisiones.
- Implicar a las personas que gestionan los recursos porque ellos tienen el éxito de los procesos.
- Muchas veces deben dar respuestas a los resultados de las decisiones que toman los otros.

Algunas decisiones pueden afectarles en sus intereses, personales o profesionales.

BENNIS, J. (2000)

El liderazgo se considera como la influencia que un individuo o un grupo de ellos, ejerce sobre un conglomerado, orientado al beneficio colectivo, o a la consecución de objetivos comunes, en este contexto podemos mencionar los diferentes tipos de liderazgo como los son: el autócrata, donde la persona que lo ejerce se considera la máxima autoridad, con potestad de tomar decisiones y establecer lo que el resto debe hacer, el participativo, quien comparte con sus dirigidos la toma de decisiones, pero finalmente el que resuelve es el líder; el liberal, que delega la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo de sus dirigidos con la única condición que las cosas salgan de la mejor manera y por último tenemos el líder educativo quien se encarga de atender todos los requerimientos de la institución educativa, como lo académico, lo organizacional, lo social y administrativo dentro del centro de educación básica, además puedo mencionar que un líder de esta categoría puede estar enmarcado en cualquiera de las clasificaciones antes mencionadas y puede desempeñar esta función con la eficiencia requerida para tener un mejor desempeño de la institución en la que actúa.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

Allá por el 1977, un catedrático de la Universidad de Harvard, escribía un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zaleznik, esta idea no es explícita, sí que es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. 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. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas” 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. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la

destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir. Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional. ZALEZNIC, A. (2007)

Los directivos

¿En qué tipo de habilidades centrar la atención?

El primer problema que resultó necesario esclarecer fue ¿en qué tipo de habilidades debíamos centrar nuestra atención? Según Katz, los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades:

-La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".

-La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.

-La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

En diferentes investigaciones y consultorías realizadas en las empresas como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial, entre las insuficiencias de grupos de directivos, se han identificado: problemas relacionados con el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica, entre otros.

La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas referidas a las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de especialistas, entre los que pueden citarse los siguientes.

- Según Robbins, "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?

- En un folleto de divulgación del Instituto de Administración (Management) de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, se plantea: "El curso de Habilidades Interpersonales para Managers es uno de los más populares y demandados. Muchas personas reconocen que saber manejar la contabilidad, el marketing, la producción, o los abastecimientos no es suficiente. Conocerse a sí mismo y como Ud. puede trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o más importantes que saber manejar "su negocio".

- Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. Según sus conclusiones, los más exitosos no son los más "inteligentes", ni los más conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

- Mintzberg, analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) plantea "en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de las siguientes habilidades: interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre".

Tres enfoques sobre la dirección pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo directivo:

- Dirigir es obtener resultados a través de otros;
- La dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica-conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares;
- El enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

Identificado el centro de atención, con el amplio material analizado preparamos una lista de habilidades bastante extensa, que resultaba poco práctica para el propósito que nos habíamos planteado. No obstante, era una especie de "brainstorming" que podría servir de punto de partida, para analizar e intercambiar con diferentes grupos de especialistas.

Las valoraciones recibidas de diferentes colegas se complementaron con encuestas que realizamos entre diferentes grupos de directivos con los que hemos desarrollado programas de capacitación y consultorías. Paralelamente, comparamos todo esto con las temáticas principales que desde 1988, en que se creó el CETED, nos han estado solicitando organismos y empresas en Cuba, así como los temas que han resultado de mayor interés en otros países en los que hemos desarrollado cursos de postgrado, talleres gerenciales o consultorías.

De todo esto surgió una "selección preliminar" que pasaba de 20 habilidades. Pero, contar con un listado de las habilidades más sugeridas por especialistas, o demandadas por "clientes", (en los que siempre hay una brecha entre lo que "desean" y lo que "necesitan") resulta insuficiente. No se trata de un "concurso de popularidad" sino de identificar un conjunto de habilidades interrelacionadas que, actuando en sistema, puedan producir un resultado cualitativamente superior a lo que pueda aportar cada una.

Mintzberg, con su tesis de doctorado en el MIT y sus trabajos posteriores produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades. Pero dijo muy acertadamente "Debería estar claro que los diez papeles que he estado describiendo no se pueden separar. Forman una "gestalt, un todo integrado".

Con las habilidades sucede lo mismo. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por estas razones para verificar la consistencia, como sistema, de un listado de habilidades es necesario analizarlo aplicando enfoques y criterios que vayan más allá de la "popularidad" que tengan, entre especialistas y clientes. Esto requiere asumir, aunque sea en forma convencional, un enfoque que proporcione un marco teórico para validar la consistencia de las partes componentes del sistema, como dirían los metodólogos de las ciencias; o la "prueba del ácido", como dirían los auditores.

Los dos criterios que nos parecieron más adecuados para el análisis del listado de habilidades fueron:

- 1- Identificar las principales esferas de relaciones en las que se mueve un directivo y verificar en qué medida pueden actuar las diferentes habilidades.
- 2- La lógica del sistema de habilidades identificadas, que permite identificar la secuencia e interrelaciones entre las mismas.

Esferas de actuación de los directivos.

Con respecto al primer criterio puede considerarse que el directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son:

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.
- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
- La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema Táctica y Estrategia, plantea como objetivo de su estrategia "que al fin me

necesites.”, es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Una aclaración necesaria. Consenso no es unanimidad, ni siquiera mayoría, es el estado en el que en un proceso de análisis de decisiones en grupo, algunos integrantes no están totalmente identificados con una decisión, pero no tienen objeciones significativas y están dispuestos a aceptarla, aunque no estén motivados a “aplaudirla”. Según Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución y cada uno puede afirmar:

- Creo que usted comprende mi punto de vista.
- Creo que yo comprendo su punto de vista.
- Independientemente de que yo prefiera o no esta decisión, la apoyaré porque ha sido tomada de forma franca y abierta.

El consenso es una mejor alternativa que la votación, que solo logra soluciones de ganar-perder. En los procesos de consultoría, cuando pienso que puedo llegar a un consenso en un grupo les pregunto “¿Hay alguien que no puede dormir tranquilo hoy si tomamos esta decisión?”.

Otro aspecto importante en el proceso de decisiones en grupo, es que no siempre la mayoría tiene la razón. Si el jefe, por su intuición, experiencia u otras razones, entiende que la decisión más acertada es diferente a la que piensa la mayoría, debe decidir según “su criterio” y asumir el riesgo de equivocarse.

Si decide por lo que piensa la mayoría y después las cosas no salen bien es inaceptable que diga “yo lo advertí, pero la mayoría no estuvo de acuerdo”. La responsabilidad de la decisión es del jefe, no puede eludirla, ni echarle la culpa a “la mayoría”, si se equivoca.

Este problema lo analizó en forma brillante el Cmdte. Ernesto "Che" Guevara en su trabajo “Discusión colectiva y responsabilidad única”, en el que sugirió a los administradores que "...debe establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión...".

Las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

No es casual que, en su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller “Pasión por la Excelencia”, Tom Peters, identificó lo que llamó “gestión itinerante”, que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica “Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización” y se pregunta

“¿no será esto el liderazgo?”, para concluir "La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo".

A inicios de los años 80, cuando Tom Peters hizo su investigación, las tecnologías de la información no tenían el desarrollo actual. El e-mail, las computadoras interconectadas, las intranet y la multimedia, que posibilita comunicaciones interactivas de imagen, texto y sonidos, ofrecen posibilidades que no existían en aquellos años.

Podría pensarse que el acelerado avance tecnológico que han tenido las comunicaciones en los últimos años ha modificado estos enfoques. Sin embargo, trabajos más recientes, ratifican la necesidad de este tipo de relaciones y desvirtúan un poco el papel que se asigna a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Veamos lo que dicen Hammer y Champy, los fundadores de la Reingeniería, sobre las teleconferencias:

"Esta tecnología les permite a individuos situados en lugares muy distantes verse y oírse y trabajar juntos, casi como si estuvieran en la misma sala....No obstante, la teleconferencia en general ha resultado un fracaso....Los funcionarios siguen viajando para verse con otras personas por muchas razones. Un viaje, sea a través de la ciudad o a través del país, implica que se le concede importancia a la información que se trasmite o al tema que se va a discutir. La comunicación no verbal que tiene lugar en las reuniones personales probablemente es más importante que todas las palabras que se dicen".

En un trabajo más reciente sobre ¿Qué hacen los líderes?, J. Kotter plantea: "En la vida real los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos "grandes" decisiones de lo que se cree. Se dedican a esa clase de charla y chismorreo que consolida las relaciones".

Minztberg llegó a conclusiones similares en sus investigaciones sobre cómo trabajan los directivos y su preferencia por las comunicaciones interpersonales planteando que “Una conversación informal puede ser, a veces, más reveladora que montones de estadísticas”.

La lógica del sistema de habilidades directivas.

Además de la interacción entre sus partes componentes, el "sistema de habilidades directivas", para ser consistente, debe tener una lógica.

La investigación que nos ha resultado más útil para analizar esto es la realizada en 1991 por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International a nivel mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000. La encuesta base fue practicada a 1 500 ejecutivos de veinte países de Europa Occidental, Japón, USA y América Latina. A la pregunta ¿Cuáles son las habilidades que deberán tener los directivos en el año 2000?, las prioritarias se expresaron en el orden siguiente:

- 1- La formulación de estrategias.
- 2- La gerencia de recursos humanos.
- 3- Negociación y solución de conflictos.
- 4- Mercadeo y ventas.
- 5- Finanzas.

He tenido experiencias interesantes en la utilización de los resultados de esta investigación en actividades de capacitación de directivos. En conferencias y cursos que he impartido en diferentes lugares, cuando hablo de esta investigación y antes de informar los resultados pregunto a los asistentes cuál sería su respuesta, las más generalizadas han sido:

- "Las finanzas". Cuando preguntó ¿por qué? me han respondido, "porque es el punto de inicio y final de cualquier negocio".
- Después de promover una discusión, plantean "Mercadeo y ventas". Cuando pregunto ¿por qué?, me han respondido "porque si no se hace mercadeo ni se vende no se pueden obtener los recursos financieros necesarios".

Las respuestas son ciertas. Pero, ¿por qué el orden en que formularon sus prioridades los directivos encuestados no se inicia con las finanzas y el mercadeo y las ventas?

La explicación más convincente de la lógica de las respuestas que se dieron en la investigación la encontré en una conferencia que impartí al Consejo de Dirección Ampliado de un Ministerio Industrial en Cuba, con la presencia de todos los directores de empresas.

Después de informar sobre esta encuesta, hacer la pregunta y recibir las mismas respuestas que habían dado en otros lugares expliqué los resultados de la investigación. Cuando les pregunté sus criterios sobre los resultados, varios asistentes expresaron que estos "podrían ser válidos en otros contextos pero en las condiciones específicas de Cuba, las prioridades tenían que ser las finanzas, el mercadeo y las ventas".

Antes de analizar mi interpretación de los resultados de la encuesta, el Ministro del Ramo, que presidía la actividad, expresó que consideraba que los resultados de la investigación también eran aplicables a las condiciones de las empresas que dirigían los participantes en la actividad. En su criterio, la lógica de las respuestas encontradas en la encuesta era que, lo primero que tiene que hacer un director de empresa es formular una estrategia que oriente el rumbo futuro de la empresa, considerando las condiciones del entorno y las posibilidades de la organización.

Después de esto, debe reclutar, preparar y motivar a los recursos humanos de su organización para la implementación y ejecución de la estrategia, negociar y resolver los conflictos que surjan en este proceso y que, sólo después de esto, es que se puede pensar en la posibilidad de mercadear, vender y obtener los recursos financieros necesarios.

Esa precisamente es la lógica del "sistema de habilidades" al que llegamos después del proceso descrito anteriormente y que está integrado por las 10 habilidades siguientes:

- Dirección o enfoque estratégico.
- Comunicaciones interpersonales.
- Estrategias y técnicas de negociación.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.

- Liderazgo y motivación.
- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- Administración del tiempo y delegación.
- Reuniones productivas.
- Gerencia del cambio.

El proceso se inicia con la estrategia y concluye con la Gerencia del Cambio, donde se resumen el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del "Estado Actual" al "Estado Deseado", que se formuló en la estrategia.

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados.

¿Por qué? y ¿Para qué? de las habilidades seleccionadas.

No tiene sentido presentar en este artículo los contenidos que se abordan en el módulo de estudio de cada una de las habilidades seleccionadas. Preferimos realizar algunos comentarios de lo que debe aportar cada una de las habilidades, es decir, del ¿por qué? y ¿para qué? de las mismas, aunque sea en forma breve y, por tanto, con el riesgo de que resulte incompleta.

La Dirección o Enfoque Estratégico actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

El resultado principal de un proceso estratégico debe ser, organizar las actividades de la entidad de manera que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible, tanto en la utilización de insumos y oportunidades que se reciben de este, como en la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades, actuales y futuras, que puedan demandarse.

El proceso para lograr esto puede resumirse en la definición de estrategia que plantearon dos especialistas a fines de los ochenta:

"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa;
- Identificar los factores críticos de éxito (FCE) del negocio en el que se mueve su empresa;
- Realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los FCE con respecto a su competencia, determinando las "competencias distintivas" en las que deberá basar su estrategia.
- Conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa;
- Formulación de la visión a la que aspira la empresa;
- Con todos estos elementos, conducir el proceso para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción donde se concreten: el qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse.

Para desarrollar habilidades en sus Comunicaciones Interpersonales, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar,

utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Las Habilidades de Negociación le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera de Lax y Sebenius, especialistas muy reconocidos, tiene el sugestivo título de "El Directivo como Negociador", en el que plantean que "la negociación es una forma de vida de los directivos".

La aplicación exitosa de esta habilidad debe posibilitar, entre otras cosas, que el directivo sea capaz de descubrir qué puede interesarle a la "otra parte" que él pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de mayor valor. Además, identificar qué estrategias y tácticas y cómo debe utilizarlas, para obtener los mejores resultados en cada situación.

Las habilidades en el Manejo de Conflictos, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el Trabajo en Equipo, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En Liderazgo y Motivación se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar

a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

Kotter, aunque reconoce que no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, lo define como “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo”.

Dos aspectos esenciales que deben trabajarse en la habilidad de liderazgo son: primero, comprender los mitos que existen sobre el liderazgo y; segundo, identificar la diferencia entre dirección (administración, gestión) y liderazgo.

Warren Bennis, un reconocido especialista en el tema plantea: “Uno de los problemas que enfrentamos para reconocer los talentos y cualidades de liderazgo es que no estamos conscientes de los mitos acerca de los líderes que pueden estar dando forma a nuestras creencias. Después de analizar algunos mitos como: el líder nace, no se hace; los líderes están en la cúspide de las organizaciones; los líderes son carismáticos, entre otros, Bennis llega a la siguiente conclusión:

“Convertirse en líder no es fácil, como convertirse en doctor o poeta tampoco y cualquiera que diga lo contrario está engañándose a sí mismo... Pero aprender a liderar es mucho más fácil de lo que muchos de nosotros pensamos, porque cada uno posee capacidades para el liderazgo. De hecho, cualquiera de nosotros puede señalar alguna experiencia de liderazgo”.

Algunas diferencias entre el directivo y el líder que plantea Bennis son:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;

- el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

En un trabajo más reciente, Kotter hace planteamientos parecidos pero integrando ambos aspectos del trabajo del directivo de la siguiente forma:

“Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo).

Kotter resume esto planteando que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad. “No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas distintas”.

El Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones, es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de las técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de Reuniones Productivas, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos. . En el sustancioso trabajo de Whetten y Cameron sobre habilidades directivas se plantea que "cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones...". A partir de esto señalan que "...convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerrequisito para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección...".

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones. Por estas razones, se han desarrollado diferentes

"tecnologías" para desarrollar reuniones exitosas entre las que se encuentran: las 4Ps de Whetten y Cameron (Propósito, Participantes, Planificación, Proceso); y el "Método de Interacción" de Doyle, entre otras.

El directivo "hacia adentro".

Las tres esferas de actuación mencionadas anteriormente proyectan el trabajo del directivo hacia su entorno más inmediato: la organización, su equipo de dirección y el entorno externo de la empresa.

Pero antes, debe ocuparse de sí mismo, de la organización personal de su trabajo, de la utilización efectiva de su tiempo, de saber cómo establecer objetivos y prioridades en su trabajo directivo, entre otras cosas. Conocer técnicas y desarrollar habilidades en esta esfera es el propósito del módulo Administración del Tiempo y Delegación, incluido en el Programa.

Drucker ha dicho, acertadamente, que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo y que, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas.

Mintzberg, en su artículo sobre "El Trabajo del Directivo" señala:

"Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. El acceso al directivo representa ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones... El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones... El tiempo libre se saca, no se encuentra, en el trabajo del directivo, se fuerza su cabida en el calendario. Esperar que haya algún rato libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que las presiones del trabajo desaparezcan."

El desarrollo de esta habilidad va más allá de estos aspectos organizativos, que incluyen también saber ¿qué cosas?, ¿a quién?, ¿cuándo?, y ¿cómo? delegar con efectividad. En uno de sus trabajos más recientes, Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, Peter Drucker incluye un capítulo que titula "La administración de uno mismo" (Automanagement) cuya necesidad fundamenta en que, en el futuro, los directivos tendrán que aprender a "...administrarse a sí mismos. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte, aprender a desarrollarse por sí mismos y a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de

50 años. Tendrán que aprender cómo y cuándo modificar lo que harán, cuándo lo hacen y dónde lo hacen."

Se trata en primer lugar de identificar ¿cuáles son mis aptitudes?, es decir, lo que en estrategia empresarial, en términos de Michael Porter, serían "mis competencias distintivas".

Según Drucker la mayor parte de las personas creen saber qué es lo que hacen bien, pero suelen equivocarse. "Es más frecuente que sepan lo que no hacen bien y aun en esto suelen equivocarse". Hay una sola forma de averiguarlo, el análisis de retroinformación (feedback) que consiste en que, siempre que se toma una decisión clave, o se ejecuta una acción importante, uno escribe lo que espere que suceda. Nueve o doce meses más tarde se retroalimenta comparando los resultados con las expectativas.

El método no es nuevo, reconoce Drucker, lo ideó un cierto teólogo alemán en algún momento del siglo XIV y 150 años después lo aplicaron Juan Calvino e Ignacio de Loyola, fundadores del calvinismo y la Orden de los Jesuitas, respectivamente, que llegaron a tener una gran influencia en Europa.

Del análisis de la retroinformación pueden surgir varias conclusiones en materia de acción:

La primera y más importante, concentrarse en las aptitudes, es decir, las fortalezas que puedan generar un desempeño y resultados satisfactorios.

La segunda, esforzarse por mejorar las aptitudes en que tenemos debilidades, identificar que necesitamos mejorar, para adquirir los conocimientos y habilidades requeridas.

La tercera conclusión. Identificar, aquellas áreas en que, "...la soberbia intelectual genera una ignorancia incapacitante.". Se trata de que muchas personas, especialmente las que tienen altos conocimientos, desprecian el conocimiento de otras áreas o piensan que su "inteligencia" reemplaza la adquisición de conocimientos.

El conocimiento de sí mismo es el punto de partida de dos de los enfoques más recientes y, en nuestra opinión, más consistentes, sobre las habilidades directivas,

los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, de Crosby; y la Inteligencia Emocional, de Goleman. Uno de los sabios más connotados del pasado siglo XX, Albert Einstein dijo “Conocer a otros es inteligente, conocerse a sí mismo es de sabios”.

En muchas ocasiones los términos directivo y líder tienden a ser confundidos, ya que cuando pensamos en las funciones que cada uno de estos deben desempeñar se nos viene a la mente que son similares o muy parecidas, pero existen características bien definidas a pesar de ser funciones aparentemente iguales así podemos mencionar que el líder es un individuo que se gana el aprecio y respaldo de la gente, con su iniciativa, su carisma, decisión de luchar por el bienestar de sus compañeros, mientras que un directivo es designado ya sea por su preparación o afinidad con los jefes, está sujeto a una jerarquía y es encargado de la administración de la estructura a su cargo, y cumplir con los requerimientos de sus superiores. SENGE, P. (1998)

4.4. Los valores y la educación

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento este trabajo ha concebido la necesidad de indagar, analizar y presentar la siguiente investigación. El tema escogido es de palpitante actualidad, pues parte de la crisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético. GRASS, J. (1997)

¿Qué son los valores?

DEFINICIÓN.-

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas. Tomado de:

<http://www.educadormarista.com/ARTICULOS/QUESONVA.HTM>

Importancia.-

Pensamos que debemos partir de nuestra propia realidad, una de las conclusiones del Informe General de la Comisión Nacional de Seguridad Ciudadana (Ver Anexo: Unidad de Defensa Nacional PLAN DE CAPACITACIÓN), enuncia y señala de manera terminante la parte de responsabilidad que le correspondería al sistema educativo del país, respecto del **estado de violencia y el clima de inseguridad** que afecta a la ciudadanía nacional. Se expresa textualmente:

"Fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades peruanas es el establecimiento de una cultura juvenil violenta".

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población peruana, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad peruana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática – neoliberal en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc. Tomado de <http://www.elvalordelosvalores.com/importancia/index.html>

Clases.-

Se entiende por **valor moral** todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- a. **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- c. **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- d. **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Características.-

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.

Valores económicos.- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.

Necesidades de seguridad.- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.

Necesidades sociales.- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)

Necesidades de autorrealización.- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

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

Independientes e inmutables.- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

Absolutos.- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

Inagotables.- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

Objetivos.- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

Subjetivos.- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses. Tomado de:

<http://www.educadormarista.com/ARTICULOS/QUESONVA.HTM>

Educación en valores.-

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético. ASTOS, E. y GONZÁLES N. (1986)

Modelos de educación moral

Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos:

- a. Modelos de transmisión de valores absolutos.-** Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.
- b. Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.-** Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.
- c. Modelos de desarrollo de juicio moral.-** Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.
- d. Modelos de socialización.-** Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la

moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.

- e. Modelos de adquisición de hábitos morales.-** Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- f. Modelos de la construcción de la personalidad moral.-** Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

Riesgos de la educación en valores

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la dirección de la escuela.- Se plantea lo siguiente dentro de esta estrategia: Comunicar a los padres lo que el colegio intenta hacer para enseñar virtudes y que espera de ellos. El Director debe convocar a una reunión ampliada por grupos de cursos. En el fundamento del plan se aclara cual es el papel de los padres y del colegio y sobre la transmisión de valores que virtudes el colegio pretende desarrollar y las metodologías que se emplearán. Se trabaja en virtud por mes y se elabora una actividad ad-hoc para los padres, habrá un profesor coordinador que entregará el material sobre la virtud del mes, dándole las pautas de dirección. Al mes siguiente se reúnen los padres y coordinador y cuentan sus experiencias.

- a. ESCUELA DE PADRES.- Se trata de una charla donde un expositor dirige la participación de los padres en turno a la responsabilidad de ellos como formadores de sus hijos en las cuales involucran: Tareas compartidas padres-hijos donde se manifiesta la sensibilización orientados a determinados valores o virtudes. Ejemplo: Que virtud observan en algunos personajes de las teleseries o la de leer un libro o cuento y comentarlo.
- b. APORTES DE LOS PADRES A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL COLEGIO.- Esto se hace de manera formal a través de reuniones de los coordinadores de grupos de padres con algún profesor asignado para recoger la retroalimentación positiva de los padres.

Metodologías que involucran el "ethos" de la escuela.- La escuela como comunidad de virtud o virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el colegio debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales del colegio, es decir, el ambiente de la escuela se proyecta en los alumnos así como el hogar permea a todos sus miembros. Para que la escuela tenga un buen "ethos" es que se proyecte mas allá de la educación en valores, debe haber profesores motivados, con capacidad de ser modelos de virtudes y moral. Es por ello que enunciamos lo siguiente: **El Profesor como modelo y mentor moral**, su comportamiento del profesor es importante, es el centro de gravedad que mantendrá presente por largos años en la mente de sus alumnos:

- a. Lograr que el alumno se sienta respetado y seguro de expresar sus ideas sin temor a ser ridiculizados.
- b. El profesor debe reforzar la autoestima del alumno.
- c. El tema de éxito y la autoestima del alumno van ligados con la responsabilidad, los profesores por su parte deben mostrarles cariño, cuidado y preocupación.
- d. Debe existir la consistencia en el aprender que lograr notas altas.
- e. El respeto es también fundamental es mantener una actitud positiva ante consultas y respuestas de los alumnos, en donde debe lograrse respuestas que afirmen al alumno y que no lo humillen por un posible error.
- f. Debe existir balance entre disciplina y libertad, obediencia y autoestima.

Metodologías para aplicar en clase.-

- a. **ESTRATEGIAS DE SENSIBILIDAD Y EMPATIA:** Esto significa reflexionar en una escala de valores actuales y en un concepto asociado a las virtudes. El entender valores abstractos requiere de una capacidad de pensamiento que no está presente en los niños pequeños, esto se debe tener presente para planificar las actividades. A parte de ello sensibilizar al niño sobre su escala de valores lo ayudará a conocerse mejor y a poner en juicio sus preferencias de valores a través de un análisis explícito. Para analizarlo mejor veremos el siguiente ejemplo: El significado de la palabra "valentía", promover el significado de valentía, dándole a escoger distintas situaciones que aparentemente significa valentía. Otra escala de valores se refiere a cuáles son las personas más importantes para los alumnos.
- b. **SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS PARES:** Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones más frecuentes que los niños enfrentan en su vida diaria. Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas.
- c. **SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** Se trata de enseñar a los niños a identificar la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño más adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en un dibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.
- d. **COMPARACIONES:** Luego de que los niños expresen su opinión sobre temas conflictivos se les pide que comparen sus respuestas con otros alumnos, la idea de esta actividad es que los alumnos logren estar conscientes de los sentimientos o ideas de otros promoviendo la empatía en ellos.

Los valores en el currículo.-

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Como dijimos anteriormente los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

Resumiendo:

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

- Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.
- Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).
- Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.

- Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.

En el currículo peruano encontramos los siguientes temas transversales:

- Ética y cultura de paz.
- Conciencia ambiental y calidad de vida.
- Conciencia cívica y sentimiento patriótico
- Seguridad ciudadana.

El papel de la escuela consiste en acoger y tratar en las aulas aquellos conflictos que en el momento actual constituyen ámbitos prioritarios de preocupación social.

¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?

Para desarrollar los valores en los diferentes ámbitos de la educación tenemos que considerar ciertos criterios referentes a los tipos de educación y cultura existentes al interior de un centro educativo; así mencionamos los siguientes:

- a. Educación formal.-** Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b. Educación informal.-** Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- c. La cultura de la escuela.-** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical, que es compartido de una manera general por todos los involucrados en la educación del establecimiento, respetando la diversidad de costumbres del universo que forma la institución educativa.

- d. Actividades extraacadémicas.-** Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- e. Participación cívica.-** La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- f. Función tutorial.-** Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- g. Los programas de valores.-** Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

El bien la verdad y la belleza son, entonces, propiedades trascendentales del ser; en tanto que el mal, la imperfección y el error son, en este sentido, carencia del ser.

Tratándose del ser humano se observa que, al desarrollar y expresar su ser, su valor se “matiza” de diferentes formas, en función de las necesidades que satisface, de las actividades que realiza y de las facultades de su naturaleza que pone en juego y que perfecciona. Tomado de <http://www.educadormarista.com/ARTICULOS/QUESONVA.HTM>

En el siguiente cuadro encontramos que son los valores desde diferentes puntos de vista:

CUADRO: QUE SON LOS VALORES	
Desde el punto de vista	El valor es
Filosófico - metafísico	Es la propiedad fundamental del ser
Antropológico	Perfección que puede comunicarse al hombre
Lógico	Cumplimiento de la intensidad de un concepto
Pedagógico	Fuente de perfeccionamiento humano

Elaborado por: Juan Pablo Brito

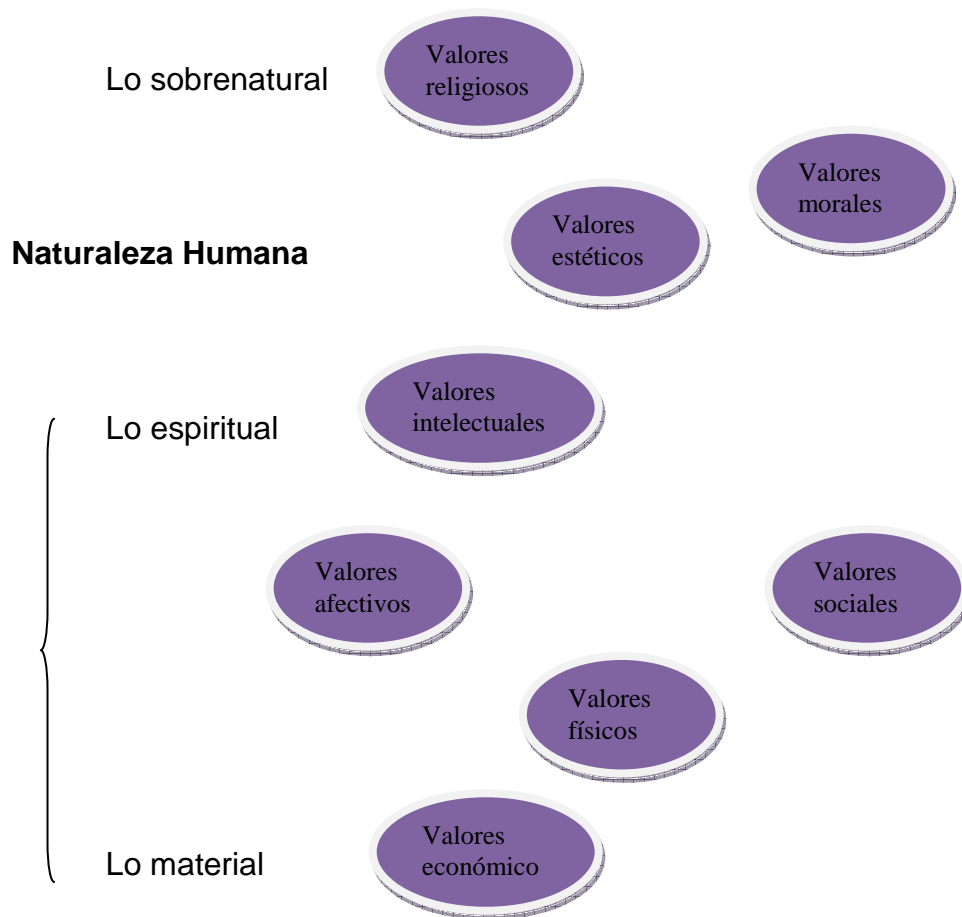
Fuente: Ética en las organizaciones

Esferas de valor

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que este individuo, ha conseguido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas 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.

De este modo, el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural (ver la siguiente figura).



Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Educación en un mundo globalizado de Marcela Chavarría

Ahora bien, las esferas del valor poseen ciertas características fundamentales:

1. Son armonizables. Se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos; no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.
2. Son inagotables. La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un perfectible no perfecto.
3. Son objetivables. Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.

4. Son universales. Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos (aunque algunos sujetos no los reconozcan).
5. Son jerarquizables. Entre las distancias de las esferas del valor cabe cierta subordinación. Puede ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Este último es pedagógicamente hablando, el criterio que hace objetiva la jerarquización, ya que algunos valores perfeccionan más la parte corporal del ser humano, mientras otros perfeccionan más el espíritu y otros más lo perfeccionan integralmente. (Climent, 2002: 67)

Finalmente cabe una óptica más para estudiar los valores: de la “axiología formal”, de Robert S, Hartman, según el cual, atendiendo a un objetivismo axiológico, los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto indica que cada ser vale en la medida que se acerca o cumple las características de su propio concepto. Hartman, plantea “el axioma del valor que define bueno como un término lógico, a saber, el predicado de cualquier sujeto que cumple la comprensión de su concepto”.

Valores y disvalores

La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc., es una constante en la vida humana, es precisamente el conjunto de valores y disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social.

Se define como cultura al “conjunto de estructuras y manifestaciones sociales, religiosas intelectuales, etc., de una sociedad “Esto nos indica que la cultura está integrada por las distintas esferas del valor, que en cada persona (cultura personal) y en cada grupo (cultura social) tienen sus propias adquisiciones, construcción y manifestaciones.

Pero la cultura, como el hombre mismo, es perfectible, no perfecta, por tanto coexisten, como ya hemos dicho, manifestaciones de valor que apuntan al perfeccionamiento humano y manifestaciones de ausencia de valor que se alejan de él.

Podríamos decir que la bipolaridad es una característica de la cultura, pues en la vida de las personas y de los pueblos coexisten valores y disvalores, en una lucha

constante en la que se debate cada hombre y cada mujer, y la humanidad en su conjunto, en la búsqueda infinita de la felicidad o plenitud.

Todas las esferas de valor apuntan a un fin objetivo, que es la cima a la que aspiran y que, concibiéndolos de modo infinito, se identifican con Dios mismo: Bondad infinita, Belleza infinita, Verdad infinita.

Al mismo tiempo, cada esfera de valor tiene un fin subjetivo, que es la repercusión en el sujeto al acercarse progresivamente a cada tipo de valor: por ejemplo, al acercarse a la verdad como fin objetivo de la esfera intelectual, cada ser humano va adquiriendo sabiduría.

Y la carencia (en algún grado) de ese acercamiento a los valores conduce o se refiere (en alguna medida) al “polo negativo” de esa bipolaridad antes mencionada

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

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Educación en un mundo globalizado de Marcela Chavarría

Valores y virtudes

Los términos valor y virtud suelen confundirse, pues los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores.

Las virtudes son “hábitos operativos buenos”, es decir, manifestaciones regulares de la conducta humana que tienden o aspiran al bien. Las virtudes no explican en abstracto, sino encarnadas en sujetos y manifestadas en conductas específicas de éstos.

Los valores para los padres, profesores, y todos los relacionados con la educación es en un tema de mucha importancia; luchar por “la educación en valores”, no es una moda, sino es consecuencia misma de la acción educativa, para educar en los valores hace falta conocerlos bien y capacitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, a partir del conocimiento firme de aspectos básicos y, así, posteriormente, profundizar en prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible, la educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos en llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la perfección que nunca se puede alcanzar, por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida, y no es algo que debemos esperar se aprenda solamente en una institución educativa, sino en cada etapa y espacio de la vida de los individuos, también es importante mencionar que el aprendizaje y práctica de los valores, se los toma del cotidiano vivir, es decir, que estos se aprenden y aplican de mejor manera con el ejemplo de los que nos rodean y es lógico pensar que el practicarlos nosotros nos constituimos en el ejemplo de quienes se encuentran en nuestro entorno y de quienes compartimos nuestras actividades diarias. CHABARRÍA, O. (2007)

5. DIAGNOSTICO

5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES, EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BASICA JOSÉ JOAQUIN OLMEDO

Los instrumentos de gestión educativa con que cuenta el Centro de educación Básica José Joaquín Olmedo, y los que me han facilitado para realizar el diagnóstico son los siguientes:

5.1.1. Manual de organización

No cuenta la institución

5.1.2. Código de ética

No cuenta la institución

5.1.3. Plan estratégico

En el plan estratégico del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, en el capítulo primero, hace referencia a la misión, visión y los valores que la institución propone se deben implantar en la misma, estos valores se los deben enseñar con el ejemplo de los profesores. A continuación se presenta una copia textual de la parte pertinente del plan estratégico del centro educativo antes mencionado.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	TIEMPO
1.- Practicar permanentemente Valores y buenos hábitos para mejorar el comportamiento u alcanzar una sociedad positiva	<ul style="list-style-type: none"> * Escuela para padres * Seminario taller sobre educación en valores * Conferencias de especialistas sobre el tema 	- Para vivir en sociedad mejoremos nuestros valores	- Año tras año

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Archivo del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo

5.1.4. Plan operativo anual

En el plan operativo anual de la institución, facilitado por el señor director; consta un plan de mejoramiento de valores, respecto al liderazgo, lo ejerce por la autoridad máxima del centro educativo, en este caso el director de la institución junto a la comisión de lo técnico pedagógico, comisión cultural y personal docente, quienes tienen la responsabilidad de supervisar el desarrollo de las diferentes acciones que conforman el plan operativo anual. A continuación se presenta una copia textual de la parte pertinente del POA.

Tipo de proyecto	Nombre del proyecto	Objetivos	Actividades
Innovación pedagógica	Para vivir en sociedad mejoremos nuestros valores	Practicar permanentemente valores y buenos hábitos para mejorar el comportamiento y alcanzar una sociedad positiva	Socializar los planes y programas sobre valores Estudio y análisis de los contenidos Planificación de la clase matizando con la reforma curricular Rotulación de pensamientos, refranes, frases celebres y otros Escuela para padres Funcionalidad de las comisiones infantiles Adecuamiento de las aulas y anexos

Continuación.

Costos	Recursos	Responsables	Tiempo	Fuente de verificación
\$ 500	Facilitadores Planes y programas Videos Pintura, brochas, rodillos, esponjas, folletos, carteles láminas	Comisión cultural	1 año	Planificación diaria Registro de comportamiento Informe de conferencias

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Archivo del CEB José Joaquín Olmedo

5.1.5. Proyecto educativo institucional

El proyecto educativo institucional (PEI) del centro de educación básica José Joaquín Olmedo, es un documento en el cual consta todo lo referente de hacia dónde se dirige la educación en el centro antes mencionado, las diferentes alternativas que se debe tomar para encaminar la institución hacia un mejor logro en los resultados del proceso enseñanza aprendizaje. A continuación presentamos un resumen del PEI de la institución facilitado para el desarrollo del trabajo, que considero importante puesto que abarca los temas relacionados a la gestión con el liderazgo y valores institucionales.

5.1.5. Transformación Educativa y Proyecto Educativo Institucional (PEI)

1. LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

Según lo expresado precedentemente, la gestión deberá contemplar, entre otros ejes de análisis, para su desarrollo:

- Dimensiones de la gestión educativa
- Los propósitos compartidos por la comunidad educativa
- Objetivos institucionales en función de esos propósitos.
- Estrategias para el logro de los objetivos.

- Tipo de organización requerida (viable en el marco de las posibilidades institucionales).
- Planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo.

En estas formulaciones se manifiesta una visión común del futuro pretendido para la institución y se establecen los compromisos de acción de todos los miembros de la comunidad.

2. EL EQUIPO DE GESTIÓN

Para el logro de las metas de una gestión institucional resulta conveniente la conformación de un EQUIPO DE GESTIÓN. Se constituirá, así, un verdadero liderazgo compartido en función del aprendizaje, para la organización y coordinación del trabajo en grupo de profesionales y estudiantes.

Sus acciones afectan a la estructura y organización en diversos aspectos:

1. El trabajo profesional de los educadores.
2. La participación de los alumnos para trabajar sobre aspectos del aprendizaje.
3. La apertura a la comunidad.
4. La asistencia y apoyo técnico.
5. El asesoramiento interno.
6. Los recursos para el aprendizaje.
7. La incorporación de tecnología.
8. Los aspectos comunicacionales.

Si el gran desafío de un Equipo de Gestión es mejorar la calidad y equidad de la Educación en su institución, la nueva forma de gestión implicará:

- Claridad en el objetivo pedagógico.
- Descentralización y participación.
- Comunicación precisa y unívoca. Creación de redes comunicacionales.

- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones y mayor autonomía.
- Profesionalización docente.
- Asunción de responsabilidades en relación con los resultados obtenidos.
- Búsqueda de mejoramiento permanente.
- Liderazgo.

Es importante destacar que el trabajo en equipo supone: la mutua confianza, la capacidad de escuchar y de delegar y la posibilidad de participar.

Cabe notar, asimismo, que quienes conforman un equipo de gestión no se convertirán en meros administradores (lo que significaría privilegiar una dimensión sobre las otras), sino que tendrán en cuenta las tres dimensiones que dan sentido a los aprendizajes (dimensión técnico - pedagógica, dimensión comunitaria y dimensión administrativo - organizacional).

2.1. El liderazgo en un equipo de gestión

Tomar distancia y reflexionar sobre el propio equipo en función del bienestar de la comunidad y el logro de los propósitos, lleva a pensar la gestión desde la perspectiva del liderazgo.

El liderazgo es conducción y orientación, y se relaciona directamente con la autoridad y con el poder (como representación de la capacidad de "poder hacer" que tienen las personas y las organizaciones para concretar sus objetivos y metas).

Los directores tienen una función especial de liderazgo. Entonces el "poder" es asignado al líder en función de su autoridad, cuando se han reconocido en él las siguientes cualidades:

- Atrae y compromete a otros para el cambio.
- Explicita la posibilidad de una realidad diferente.
- Hace una lectura particular del contexto.

- Detecta carencias y fortalezas.
- Hace evidente o sintetiza una visión común.
- Entusiasma y anima a las personas para el cambio.
- Es capaz de concretar en acciones lo que otros sólo imaginan.

Las acciones de un Equipo de Gestión con liderazgo mantienen el interés y el compromiso con los propósitos, concretando las tareas y socializando los logros.

El tipo de liderazgo efectivo en una comunidad educativa es el liderazgo compartido. Este presupone la existencia de una cadena de responsabilidades y de un último responsable.

De acuerdo con lo expuesto, debe enfatizarse la importancia de la toma de decisiones (proceso mediante el cual se identifican los problemas y se proponen soluciones).

En el ejercicio del liderazgo compartido, la toma de decisiones según responsabilidades, implica los siguientes momentos:

1. Definición y análisis general de las situaciones
2. Definición del problema.
2. Propuesta de posibles soluciones.
3. Selección de la solución viable y oportuna.
4. Ejecución de la decisión.
5. Evaluación del proceso y resultados.

Las decisiones que se tomen estarán encuadradas en una estructura organizativa particular, interdependiente y compleja; con distintos niveles de participación y una modalidad de información y comunicación.

Un Equipo de Gestión conformado según los parámetros antedichos estará en condiciones de:

- Identificar creencias, valores y necesidades.

- Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el ámbito interno y externo.
- Señalar metas e indicadores.
- Constituir equipos de trabajos por áreas.
- Diseñar proyectos de acción por áreas.
- Implementar acciones concretas y coordinadas.

Los propósitos compartidos por la comunidad educativa proveen de sentido a las escuelas, les proporcionan identidad y las distinguen de las demás

Una vez construido el sentido y la orientación que toda organización educativa debe tener, el desafío de la gestión institucional consistirá en concretar los propósitos en proyectos de acción por áreas estratégicas; el plano teórico se traslada, así, a la práctica.

Para avanzar hacia el logro de los propósitos, el plan de acción definirá objetivos institucionales y estrategias concretas, realistas y eficaces. El plan de acción es el conjunto de los programas específicos de acción. En él se puntualiza la serie de actividades interrelacionadas que se realizan para alcanzar un objetivo en un tiempo determinado.

Los objetivos institucionales se caracterizan como:

- Relacionados con los propósitos
- Generados a través de procesos participativos, consensuados, comprensibles para todos
- Con alcances definidos en el tiempo
- Factibles
- Flexibles
- Evaluables

Para que los cambios propuestos se traduzcan en acciones y no queden sólo como enunciados de buenas intenciones, el plan traducirá cada objetivo estratégico en tareas concretas susceptibles de seguimiento y medición.

Este proceso y sus resultados deben monitorearse y evaluarse en diferentes instancias.

Un PEI que contemple un modelo de gestión estratégica permitirá diseñar proyectos de desarrollo específicos, en un plan de acción; e interrelacionar el Proyecto Curricular Institucional, los proyectos de articulación EGB-Polimodal y los proyectos de Ambientación, entre otros componentes que se tratan en otros apartados del presente cuaderno.

Los proyectos de desarrollo antes mencionados son diseños para la intervención específica. Surgen de los objetivos estratégicos definidos y responden a los desafíos de cambio derivados de la visión común y de los propósitos institucionales. Dichos proyectos deben explicitar claramente sus objetivos y los plazos en los que se espera cumplirlos; contemplarán, así mismo, las actividades, los recursos necesarios para su ejecución y los responsables.

5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo.

En la institución antes mencionada cuentan con un manual de convivencia que regula las conductas de todos los que integran en centro de educación básica. Los valores están considerados en este reglamento en un capítulo específico, además en los diferentes artículos del mismo se van orientando la aplicación de valores, como la responsabilidad, que cada uno de los actores tiene, el respeto, la puntualidad, la honestidad académica entre otros. En lo referente a la gestión del liderazgo, lo ejerce la autoridad y de acuerdo a lo estipulado en capítulo III artículo 12, que hace referencia a los valores dice lo siguiente:

CAPITULO III

ART. 12.- Los valores éticos y morales, orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral y se constituye en sus diferentes activos, tanto en el área personal, individual como en el orden personal – comunitaria, social de niños, niños y adolescentes.

Vivenciar los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamentos de la nueva cultura escolar en áreas de la convivencia armónica: estos valores deben encontrarse tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de de los adultos como modelo de formación.

Entre otros aspectos conceptuales señalamos los siguientes:

La responsabilidad es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.

El respeto implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de deberes y derechos.

La solidaridad significa comprometerse en la solución de los problemas necesidades de los demás.

Honestidad es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.

La justicia, dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.

El amor es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás.

5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.

La estructura de la unidad educativa según la información proporcionada por los directivos de la institución es la siguiente.

5.2.1. Misión y visión

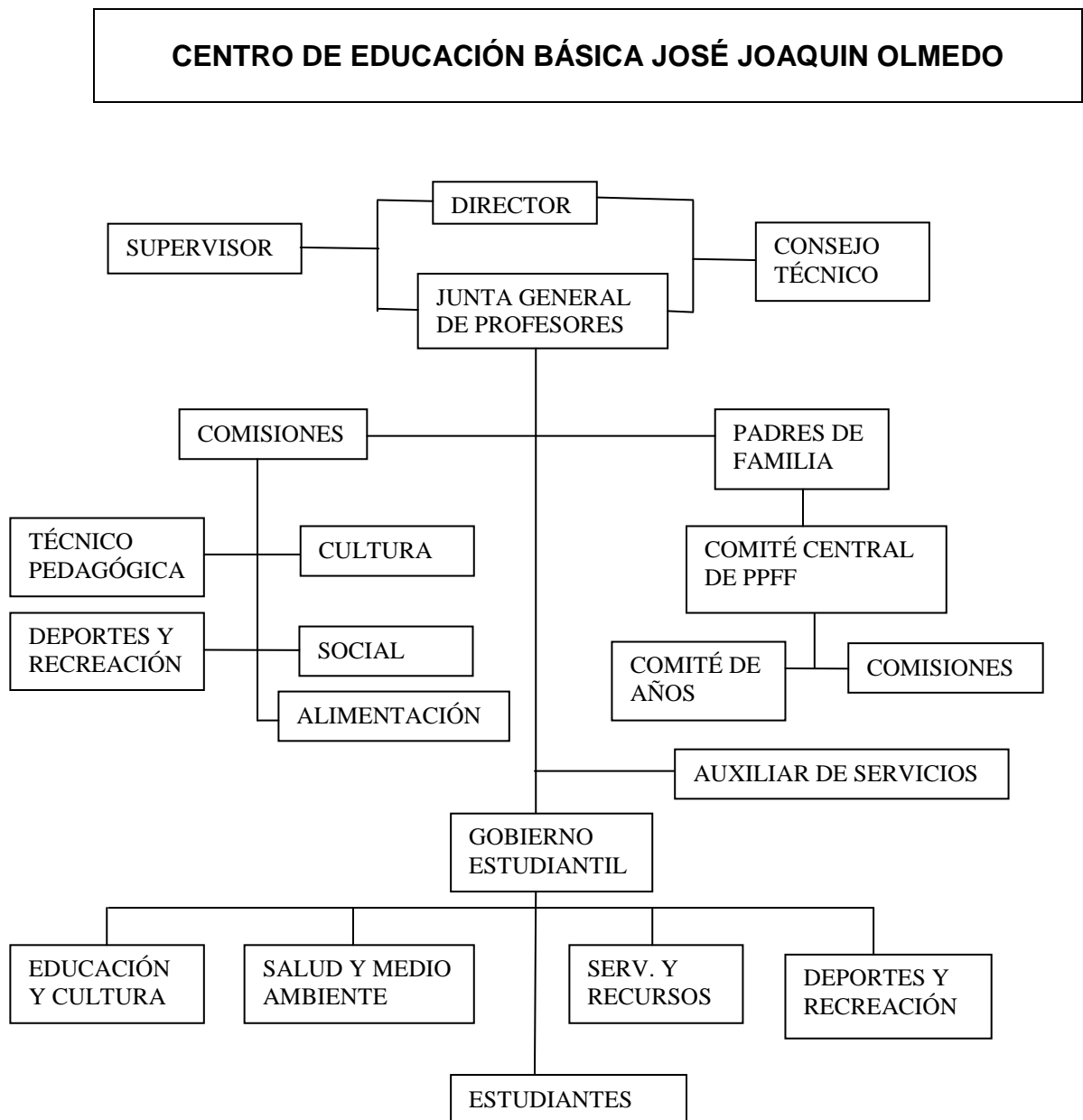
Misión Institucional

Somos una institución que brinda servicios educativos de calidad, en todos nuestros años de educación básica, estamos ubicados en el centro parroquial de Ambatillo, nuestro propósito es formar a la niñez en forma integral y con capacidades para desenvolverse en su medio a través del empleo de técnicas, métodos y procedimientos activos que diariamente faciliten los procesos de aprendizaje enseñanza.

Visión institucional

Deseamos que nuestra institución cuente con el apoyo de la comunidad, autoridades y organismos en lo técnico, pedagógico y económico, que los niños desarrollen sus destrezas, eleven su autoestima, generen actividad, talento y sean líderes honestos, que el clima organizacional en la institución sea excelente y todo nuestro interés por trabajar en paz y en equipo que funcionen eficientemente los micro proyectos de implementación, especialmente los pedagógicos para generar aprendizajes significativos, que los docentes sean capacitados académica y técnicamente para apoyar los procesos de mejoramiento de ella calidad educativa y entregar a la sociedad entes reflexivos críticos y creativos.

5.2.2. El organigrama



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Para desarrollar este punto el establecimiento nos ha facilitado el manual de funciones donde constan las diferentes actividades que deben cumplir los diferentes organismos de la institución. A continuación realizamos una copia textual de la parte pertinente de este documento:

4. IDENTIFICACIÓN DE ORGANISMOS Y FUNCIONARIOS

En la institución se mantendrán los siguientes organismos:

- Junta general de profesores, Consejo técnico escolar, Comisiones, Comités de aulas y Comité central de padres de familia y Gobierno estudiantil

5. CRITERIOS DE FUNCIONALIDAD

Para el cumplimiento de nuestras funciones debemos demostrar las cualidades que enaltecen al ser humano, por ello nos comprometemos a llegar puntuales a nuestra jornada diaria de trabajo; en el aula pondremos toda la creatividad en los procesos de aprendizaje a fin de llevar adelante la Reforma Curricular, mis actuaciones en todos los actos organizados por la escuela los cumpliré con responsabilidad y honestidad dignos de un maestro, los recursos que están a mi alcance o que la institución me provea serán utilizados con eficiencia y eficacia.

6. RESPONSABILIDADES

Rutinarias

- Establecer semanalmente el profesor de turno
- Planificar diariamente el trabajo docente
- Llevar los libros reglamentarios
- Asistir diariamente al trabajo
- Registrar la asistencia de entrada y salida
- Controlar el comportamiento en la alimentación
- Llevar los cuadros de aporte
- Mantener el aseo dentro y fuera del aula
- Controlar la presentación personal y de útiles escolares

- Recoger y responsabilizarse de los fondos de la alimentación y profesores especiales.

Periódicas

- Utilizar el uniforme de acuerdo al horario establecido
- Cumplir con el calendario cívico escolar
- Ejecutar los turnos de la alimentación escolar de acuerdo a la distribución
- Asistir a las reuniones de Consejo Técnico Escolar

Eventuales

- Concurrir puntualmente a los cursos de capacitación
- Participar activamente en las sesiones de junta general de profesores y comité central de padres de familia
- Cumplir con las actividades planificadas por cada comisión
- Asistir a los llamados de de las autoridades educacionales
- Cumplir comisiones
- Organizar programas sociales y culturales dependiendo del acontecimiento a celebrarse

7. DECISIONES

Para la toma de decisiones se considera en primera instancia al señor director quién por ser la primera autoridad decidirá lo que más le convenga a la institución y al grupo humano bajo su responsabilidad.

Siguiendo el nivel de decisiones el profesor tomará atribuciones que conlleven al mejoramiento personal, cognitivo, procesual, psicomotriz y de valores de sus alumnos

El comité de padres de familia decidirá en el ámbito de su gestión

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

Respecto a este punto el señor director encargado de la institución me manifestó que cuentan, con un manual de convivencia, el mismo que fue elaborado por el director anterior de la institución, y en el cual consta varios parámetros relacionados justamente con la convivencia que debe existir dentro del plantel educativo, haciéndose referencia principalmente a la práctica de valores que ayuden a mejorar

las relaciones entre todos los estamentos que constituyen el plantel educativo, todas estas acciones a las que hace referencia serán responsabilidad de cada uno de los actores dentro de la institución y serán controladas por el director de la misma.

Dentro del proyecto educativo institucional consta lo referente a la gestión educativa y la misma considera varias dimensiones las cuales se han tomado de documento antes mencionado

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

De manera particular, la **dimensión pedagógico-didáctica** se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares pre-escritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para

el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

Es el ámbito que define las funciones básicas del Centro de Educación Básica. Incluye la implantación de las grandes opciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y mejoramiento profesional de los docentes con el compromiso de buscar la excelencia académica y proporcionar individuos con iniciativa y comprometidos con el desarrollo de la comunidad.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La **dimensión organizacional**. Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar

características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

Desde la **dimensión administrativa** se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del **proyecto educativo**, así como la **rendición de cuentas** ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión

administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Desde que la educación básica existe, es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico de los gobiernos estatales y del gobierno federal para operar recursos financieros, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Por **dimensión comunitaria** se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones

significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

5.4. ANALISIS FODA

El análisis FODA implica la caracterización del ambiente interno y externo a través de la identificación de espacios de fortaleza y debilidades, así como las oportunidades y amenazas para la consolidación de una educación de calidad y la participación de los distintos sectores involucrados en este proceso.

5.4.1. Fortalezas y debilidades.- En lo referente a las fortalezas constituyen las características que identifican a la institución como un establecimiento con cualidades para desarrollar su actividad, entre las fortalezas de la institución podemos destacar que existe un liderazgo por parte del director de la institución para llevar adelante los procesos de la institución, además existe una práctica frecuente de valores entre los involucrados del Centro de Educación Básica. Mientras que en lo referente a las debilidades podemos mencionar que la falta de infraestructura es el problema más grave de la institución.

5.4.2. Oportunidades y amenazas.- Las oportunidades son ocasiones adecuadas que debemos aprovechar para buscar aspectos positivos orientados a mejorar el desempeño de las actividades de una institución educativa, como la ubicación del establecimiento, la relación con la comunidad y la decisión de mejorar de todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje; mientras que la amenazas son posibilidades de las cuales debemos estar siempre pendientes para no permitir que afecten de manera negativa el funcionamiento de la institución

5.4.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Práctica de un liderazgo participativo en la institución 2. Compañerismo y predisposición de colaboración de los docentes 3. Manejo y desarrollo de destrezas en el aula 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena predisposición de padres de familia y autoridades para apoyar la gestión de los directivos de la institución 2. La voluntad de los docentes de involucrarse en nuevas alternativas para mejorar su desempeño.

<ol style="list-style-type: none"> 4. Buen rendimiento académico 5. 23 maestros con experiencia y capacidad académica dentro de su rama 6. Conocimiento y aplicación de técnicas pedagógicas 7. Continuas jornadas de trabajo extra horario 8. Respeto, cordialidad, solidaridad entre maestros y alumnos 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Evaluaciones docentes y estudiantiles propuestas por el MEC 4. Atención de servicio médico dental 5. Ayuda gubernamental 6. Aplicación de la reforma curricular 7. Innovación y nuevas propuestas pedagógicas y curriculares 8. Incremento del número de estudiantes en la institución 9. Oportunidad de acceso a las TICs
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un departamento de orientación vocacional 2. Deficiente caligrafía y ortografía 3. Escaso razonamiento lógico y cálculo mental 4. desconocimiento del currículo de educación en la práctica de valores y su aplicación 5. Educación básica incompleta 6. Falta de liderazgo de algunos docentes al interior de su aula. 7. Escaso conocimiento y aplicación de valores de parte de algunos estudiantes 8. Poco interés de los estudiantes por mejorar su práctica de los valores 9. Falta de interés de los padres y la comunidad, en el involucramiento de la educación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia negativa de grupos rebeldes en el sector 2. Inseguridad en los predios de la institución por la presencia de grupos vandálicos 3. Desorganización de los hogares 5. Existencia de muchas cantinas en el sector. 6. Mala selección de los beneficiarios del bono.

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Archivo del CEB José Joaquín Olmedo

Una vez revisados los instrumentos de planificación del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, podemos mencionar los siguientes puntos:

a) Fortalezas

- Cultura común en los diferentes niveles de dirección
- Experiencia y capacitación del personal docente
- Liderazgo del equipo de directivos
- Interés por aprender e innovar y capacidad autocrítica
- Asunción general de responsabilidades
- Poca resistencia al cambio
- Apoyo de gobierno a la educación

b) Oportunidades

- Nuevas tecnologías
- Mayor número de estudiantes en el Centro de Educación
- Evaluaciones propuestas por el Ministerio de Educación
- Existencia de un plan estratégico de la institución
- Aumento de financiación
- Comunicación con los padres de familia

c) Debilidades

- Desconocimiento de la nueva reforma curricular
- Falta de un director titular en la institución
- Insuficiente planificación
- Pobre práctica de valores
- Insuficiente espacio para la recreación de los estudiantes

- Falta de herramientas de gestión adecuadas
- Estructura poco adecuada (habría que articular mejor la relación organizativa del plantel)
- Falta de preocupación de la comunidad en la educación

d) Amenazas

- Inconformidad de algunos padres de familia sobre la falta de espacios.
- Desconocimiento de la nueva ley de educación.
- Clima político interno inestable y, a veces, incoherente
- Falta de transporte hacia el Centro Educativo
- Existencia de grupos de mala influencia para los estudiantes
- Existencia de muchas cantinas en la parroquia

Aplicación de la matriz FODA

La aplicación de la matriz Foda está fundamentalmente orientada para desarrollar proyectos dirigidos a mejorar la calidad de la educación en el centro de educación Básica José Joaquín Olmedo. Estos proyectos de mejoramiento en la actualidad lo constituyen la construcción de aulas debido a que la falta de ellas, no ha llevado a pedir prestadas instalaciones al cura párroco de la parroquia, a pesar de no ser espacios adecuados para la enseñanza debemos trabajar en ellos. Los valores en la institución se practican por parte de los docentes, estudiantes y directivos, pero considero que se deben tomar otro tipo de medidas para concientizar a los actores de la educación en la institución y la importancia de su práctica, en la institución se ha realizado dos charlas relacionadas a los valores para los padres que son insuficientes y hay que considerar que algunos de los padres no le prestaron la atención necesaria. En lo referente al liderazgo en la institución es ejercida por el director de la misma, sin embargo se requiere de un director titular, que se comprometa a llevar todos los procesos del centro educativo hacia una excelencia académica.

5.4.4. RELATORIA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Introducción

El Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, ubicado en la Provincia de Tungurahua del Cantón Ambato parroquia Ambatillo, está ubicado en el barrio Centro de la parroquia y es una de las cinco escuelas existentes en el sector. En el trabajo desarrollado, una de las primeras acciones tomadas fue una conversación con el Lcdo. Víctor Hugo Villena director encargado de la institución, a quien le explique en qué consiste el trabajo, los temas que abarca y le solicite la autorización para poder desarrollar el mismo dentro de la institución a su cargo, donde también se le manifestó que se debería aplicar encuestas, entrevistas, observaciones, revisión de documentos de la institución, para lo cual manifestó su aprobación, apoyo y agradecimiento por haber considerado el Centro de Educación Básica que representa.

Muestra

La muestra considerada, para el desarrollo de este trabajo fue la sugerida en la guía didáctica facilitada para el desarrollo de esta investigación, para lo cual se planteó las encuestas, con pequeñas modificaciones en las preguntas; las encuestas fueron impresas y previa la autorización u con ayuda del director de la institución para que se las aplique a cada uno de los estamentos relacionados y a quienes fueron orientadas dichas encuestas, como son: Los directivos, los profesores, los estudiantes, además se realizó conversaciones con padres de familia respecto a la calidad de educación de sus hijos en el plantel. Obteniéndose los siguientes resultados:

Padres de familia. Las preguntas más dentro de esta conversación fueron: como veían el avance del proceso de enseñanza-aprendizaje, si se involucraban directamente en el proceso, las respuestas fueron en términos generales las siguientes: la calidad de la educación la relacionan con el desempeño que tienen sus hijos cuando van al colegio, y manifiestan que están conformes en su mayoría, ya que sus hijos no han tenido mayor problema en continuar sus estudios en otras instituciones del centro de la ciudad, los colegios más buscados para continuar el estudio de sus hijos son: El Instituto Técnico Superior Bolívar, Guayaquil,

Rumiñahui, Natalia Vaca, El Colegio Experimental Ambato, entre otros. Sin embargo cabe mencionar la inconformidad de algunos padres de familia (3 de los 18 consultados) respecto a que sus hijos perdieron el año al ser cambiados de institución a pesar de haber tenido buenas notas en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo. Respecto a los valores, manifestaron que ellos los primeros en enseñar a saludar a todas las personas mayores y a sus compañeros, que deben respetar y obedecer a los profesores, que deben cumplir sus tareas con responsabilidad y era tarea de los padres enviar a sus hijos bien uniformados, alimentados y a tiempo al plantel educativo. Respecto al tema de liderazgo, manifestaron que no tenían mayor conocimiento sobre el asunto, pero los pocos de hablaron del tema se referían a que el líder es aquel que representa a un grupo y que se podían encontrar en todos los niveles, por ejemplo un líder estudiantil, un líder docente y el director que es el líder de toda la institución.

Estudiantes. Los estudiantes que fueron encuestados luego de establecer una muestra, fueron los estudiantes del noveno, octavo y séptimo año de educación básica del plantel (aún no existe el décimo año, este será implantado el próximo año), los mismos que tuvieron problemas para responder las preguntas ya que no conocían mucho respecto al tema de liderazgo (que lo consideraban al presidente del curso quien los representa ante las autoridades), también al plantear el tema hubo opiniones respecto a que era el presidente del consejo estudiantil, y en el aspecto educativo el profesor de cada aula.

Al ser aplicada la encuesta las respuestas generalizadas fueron que eran escuchados, por sus profesores, que se trataba de que la clase sea amena y que en su mayoría aprendían lo que el profesor les enseñaba.

Profesores. Los profesores encuestados respecto a los temas manifestaron sus inconvenientes para desarrollar la encuesta ya que los temas planteados no eran específicos sino tendían a ser más amplios, pero luego de una pequeña explicación por parte del investigador de trabajo en la encuesta y se obtuvieron las respuestas que de manera general se presenta así: de liderazgo manifestaron que dentro del aula ellos eran quienes orientaban y enseñaban a los estudiantes, bajo una planificación y control del director y en ocasiones del supervisor de la zona, pero que se daba oportunidad de actuar a los estudiantes, de realizar trabajos en grupos, y fomentar la responsabilidad en cada uno de ellos. Respecto a los valores,

manifestaron que el saludo a todas las personas era un tema frecuente así como, la puntualidad, el cumplimiento de tareas, lecciones y pruebas (responsabilidad), pero que faltaban implementar otros valores, enmarcados en el criterio propio de los estudiantes, valores que en sus casa no son tradicionales como estímulos para la investigación, para la lectura y otras actividades que ayuden al estudiante a mejorar su rendimiento académico.

Directivos. Al igual que los docentes los directivos al ser sometidos a la encuesta manifestaron que se debía plantear las preguntas de una manera más sencilla y que las alternativas de respuesta debían ser orientadas para que se tenga la facilidad de elegir una de ellas. Se procedió igual que con los profesores a realizar una explicación acerca de el motivo de las preguntas y hacia donde se quería llegar con las respuestas que luego serán organizadas y ordenandos debidamente. Luego de la explicación al respecto los directivos respondieron las encuestas donde se coincidieron en las respuestas de la mayoría de preguntas, como por ejemplo en que el liderazgo era producto de la preparación y no algo innato en ese caso, respecto a la capacitación existía, pero existen temas de actualización que serian interesantes poder tratarlos en un curso, como la informática aplicada a la educación, se puede mencionar que luego de las aclaraciones de la encuesta se mantuvo un ambiente ameno, y la predisposición de colaboración de los directivos se hacía notar en el interés por contestar las preguntas de manera educada. Respecto a entrevista, las preguntas planteadas fueron contestadas con criterio, ya que luego de la encuesta, se la planteo como una conversación, para poder obtener las respuestas de una manera real y no distorsionar el sentido de la investigación.

5.5. Resultados

5.5.1. De la encuesta a directivos

La encuesta realizada a los directivos del Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, institución de carácter fiscal, la misma que ha venido funcionando desde hace 47 años atrás, luchando por brindar una educación de calidad a los niños de la parroquia Ambatillo se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan:

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	2	66.7
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan	1	33.3
TOTAL	3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 06, de título, **forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 66.7%, corresponde a la respuesta de que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, mientras que el 33.3%, no contesta la pregunta.

El director realiza reuniones trimestrales para organizar las tareas de los docentes, realizar la evaluación del rendimiento de los estudiantes, solucionar inconvenientes que se estén presentando en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y planifica las actividades a desarrollarse durante el trimestre como las programaciones cívicas, sociales que se les delega a las diferentes comisiones existentes en el Centro de Educación Básica a su cargo.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	100
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
TOTAL	3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 07, de título, **aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta de que se considera el número de miembros de la institución.

Para medir el tamaño de la institución se lo hace mediante la referencia del número de docentes, estudiantes, bajo la premisa de que los estudiantes asisten a la escuela que les brinda mejores conocimientos y mayores comodidades en las instalaciones de la institución, junto a una calidad educativa que les permita ser competitivos en los establecimientos que continúen sus estudios luego de concluir la educación básica en la institución

Tabla 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	100
b. No		
TOTAL	3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 08, de título, **las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta de que si se toman en cuenta los aspectos.

La institución cuenta con un reglamento interno, un manual de convivencia y un manual de funciones en los cuales se encuentran las tareas de las diferentes comisiones a si como de los directivos, docentes y estudiantes, la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las actividades de cada uno de los involucrados en la educación del centro está en los directivos de la misma y principalmente en el director del establecimiento.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. DIRECTOR	3	100
b. RECTOR		
c. CONSEJO DIRECTIVO		
TOTAL	3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 09, de título, **el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta de que está liderado por el director de la institución.

El director al ser la máxima autoridad de la centro de educación básica, es el encargado de fomentar el respeto entre todos los miembros de la institución, así como de organizar de una manera adecuada la toma de decisiones, las mismas que se las realiza en consenso con el resto de docentes y cuando es necesario con los padres de familia del establecimiento, con miras a mejorar el desempeño de la institución y su relación con el entorno.

Tabla 10

PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	1	33.3
b. No	2	66.7
TOTAL	3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 10, de título, **para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 66.7%, corresponde a la respuesta sí; mientras que el 33.3% corresponde a la respuesta no.

Las decisiones para la solución de conflictos a nivel de la institución las toma el director en la mayoría de ocasiones, luego de un consenso, y en ausencia de este se delega esta función a los diferentes consejos existentes en el centro educativo, básicamente a los que estén relacionados con el conflicto que tenga que tratarse.

Tabla 11**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	100				
b.	El desarrollo profesional de los docentes	1	33.3	2	66.7		
c.	La capacitación continua de los Docentes			2	66.7	1	33.3
d.	Trabajo en equipo	2	66.7	1	33.3		
e.	Vivencia de valores institucionales y Personales			2	66.7	1	33.3
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	33.3	2	66.7		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	33.3	2	66.7		

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 11, de título, **su administración y liderazgo del centro educativo promueve**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la excelencia académica, un 66.7% al trabajo en equipo, como respuestas principales.

La administración del centro educativo en estudio, está empeñada en luchar permanentemente en la búsqueda de la excelencia ecdémica y el trabajo en equipo, sin olvidarse de que esto se consigue con el desarrollo profesional, la participación de los padres de familia, la aplicación de valores y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Tabla 12

LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	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	33.3	2	66.7		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	66.7	1	33.3		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	100				

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 12, de título, **las habilidades que se requieren para dirigir una institución**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta se logran estudiando las teorías contemporáneas, otra respuesta con el 100%, es la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, con un 66.7% tenemos la alternativa de que se desarrollan con los estudios en gerencia.

Los resultados de esta pregunta están orientados principalmente a que la capacitación es importante para desarrollar las habilidades de liderazgo, por lo que considero que se debe implantar un programa de capacitación para entender mejor estos principios y ponerlos en práctica en beneficio de la institución.

Tabla 13

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	100				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	33.3	2	66.7
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	66.7	1	33.3		
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100				

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 13, de título, **para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, otra respuesta que tiene el 100% la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mientras que la opción de la mejora de los mecanismos de control, tiene un 66.7%.

Para mejorar el desempeño de la institución se promueve el uso de los resultados obtenidos en evaluaciones para mejorar en donde han fallado, sin dejar de lado que para el buen funcionamiento de una institución debe existir un ambiente de trabajo y los mecanismos de control adecuados.

Tabla 14**ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	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.)	1	33.3	2	66.7		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					3	100
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100				
e.	Otros (¿cuáles?)					3	100

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 14, de título, **organismos que se encuentran en la institución**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta, de dirección, consejo escolar, consejo académico, etc. otra respuesta que tiene el 100% es la correspondiente a técnica a departamentos, equipo docente, etc.), mientras que en lo referente a la opción otros (¿cuáles?), tenemos un 100%, pero en la alternativa nunca es decir no existen otros organismos.

Los organismos existentes en la institución y los que más se reconocen son la dirección, el consejo técnico, los comités y el gobierno estudiantil, que conforman la estructura del centro de educación motivo de nuestro estudio.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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	3	100				
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	100				
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	100				

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 15, de título, **actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a cada una de las respuestas, planteadas.

En esta pregunta las respuestas coinciden en que las actividades realizadas por la junta de profesores, como son las evaluaciones, mejorar el clima de convivencia, solucionar los conflictos, y mejorar las actividades de enseñanza propuesta a los alumnos.

Tabla 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	2	66.7	1	33.3
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100		
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	3	100		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	66.7	1	33.3
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			3	100
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	2	66.7	1	33.3

	obtenidos				
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	100		
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100		
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	66.7	1	33.3

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 16, de título, **los departamentos didácticos y sus acciones**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta, Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, otra respuesta que tiene el 100% es la correspondiente a elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, también tenemos la opción de mantener actualizada la metodología, con un 100%, de manera similar tenemos con un 100% la respuesta de que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, y finalmente con un porcentaje también del 100%, encontramos la alternativa de que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Básicamente los departamentos didácticos se encargan de la planificación académica conjuntamente con el director de la institución quien tiene conocimiento de los trabajos que realizan las diferentes comisiones.

Tabla 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 del entorno geográfico.	3	100		

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 17, de título, **la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que en lo referente a opción, 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, tenemos el 100%, para la alternativa sí.

La gestión pedagógica de la institución busca solucionar los problemas que se presentan, tratando de que el centro educativo se integre con la comunidad, mediante la búsqueda de las necesidades reales de la misma y su relación con el establecimiento educativo.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos			3	100
b.	Plan estratégico	3	100		
c.	Plan operativo anual	3	100		
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	66.7	1	33.3

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 18, de título, **material de planificación educativa**, se observan los datos obtenidos de la encuesta y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 100%, corresponde a la respuesta, los departamentos se encargan de la elaboración del plan estratégico, con un porcentaje igual al anterior de 100%, tenemos lo referente al plan operativo anual, y con un 66.7% la respuesta referente a que los departamentos se encargan de formular proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

La institución motivo de mi estudio, cuenta con el Plan Institucional, documento en el cual consta el Plan estratégico institucional y el plan operativo y se lo actualiza anualmente por requerimiento de la dirección de educación y basados en las necesidades del centro de educación básica.

5.1.2. De la encuesta a docentes

Tabla 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.	12	60	5	25	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.	10	50	8	40	2	10
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.	15	75	5	25		
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	10	50	10	50		

centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			5	25	15	75
6. Trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	90	2	10		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15		
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	4	20	5	25	11	55
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.	14	70	4	20	2	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	12	60	6	30	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y	11	55	8	40	1	5

gestión en el área académica						
14.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	17	85	3	15		
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	8	40	7	35
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	17	85	3	15		

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 19, la cual contiene la encuesta realizada a los docentes, se observan los datos obtenidos de la misma, y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 90%, corresponde a la declaración, trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; mientras que la declaración, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, tiene un porcentaje del 85%, con igual porcentaje del 85%, encontramos la declaración, los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área administrativa – financiera, también tenemos un porcentaje del 85%, en la declaración, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores

De esta pregunta se obtiene una idea del criterio de los docentes respecto a la gestión, que consideran que es buena en la institución, puesto existe preocupación de los directivos por mejorar la misma, respecto al liderazgo los docentes tienen una visión del tema algo confusa ya consideran que el único líder es el director de la institución, y finalmente en lo que se refiere los valores entre docentes se los practican de una manera frecuente y existe un buen ambiente de trabajo.

5.1.2. De las encuestas a estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	F	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	12	60				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	12	60	7	35		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	55	9	45				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			5	25	10		5	25
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			2	10	6	30	12	60
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	7	35	4	20	2	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	6	30				

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	2	10	5	25	4	20
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	3	15	4	20	10	50
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	3	15				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	2	10	5	25	10	50	3	15
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60	6	30	2	10		
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	7	35				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	10	50	2	10		
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	55	7	35	2	10		

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Encuesta de la guía didáctica Proyecto de Grado I (UTPL)

En la tabla número 20, la cual contiene la encuesta realizada a los estudiantes del centro de educación básica José Joaquín Olmedo, se observan los datos obtenidos

de la misma, y luego de la tabulación correspondiente, puedo expresar que el 70%, corresponde a la declaración, el profesor propone actividades innovadoras, para que los estudiantes las desarrollen, con el porcentaje más alto que es del 85%, la declaración, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; y con un porcentaje de 65%, tenemos la declaración correspondiente a: se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

De la encuesta a estudiantes podemos darnos cuenta que los conocimientos de los mismos respecto a gestión educativa es mínima, ya que no consideran los planteamientos de los profesores como nuevas alternativas, sino únicamente como otra clase mas, respecto al liderazgo los estudiantes tienen una idea algo clara pero les falta un criterio sobre el tema. Al considerar los valores la institución está bastante bien en ese aspecto, pero falta la práctica frecuente de algunos valores en la misma.

5.5.4. De los padres de familia

A los padres de familia se les planteó una entrevista en la cual se busco obtener información respecto al grado de aceptación de la institución, la gestión de la misma a esta pregunta la respuesta obtenida es que la institución viene desarrollando sus actividades de una manera muy buena ya que se esta implementando la educación básica faltando únicamente el décimo año, y consideran que es una gestión importante de parte de las autoridades del plantel, y que sin embargo falta complementar la gestión con la infraestructura para comodidad de los estudiantes. Respecto al liderazgo manifiestan que el señor director es una persona muy dedicada y demuestra la voluntad de sacar adelante a la institución situación que es muy beneficiosa para la comunidad en general. En el tema de los valores los entrevistados coinciden que existe falencia de algunos valores, puesto que en algunas ocasiones han existido maltratos de parte de los estudiantes de los niveles superiores hacia los mas pequeños y que a pesar de existir problemas aislados se debe trabajar en el respeto y consideración hacia los afectados, pero se nota que existen valores que se practican frecuentemente en la institución como lo es el saludo y la responsabilidad al momento de realizar las tareas por parte de los estudiantes.

5.6. Discusión

Una vez analizados los resultados de las encuestas, entrevistas y observación de los documentos de planificación de la institución podemos mencionar los siguientes puntos respecto a los temas tratados en este trabajo; así tenemos respecto a gestión: si recordamos la definición de gestión que dice la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. Al comparar esta definición de gestión con la realidad del centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, me permito mencionar que en la institución falta una estructura organizativa puesto que la mayor parte de la responsabilidad la carga el director encargado de la institución, que si analizamos la posición de este directivo existe la probabilidad de que únicamente se encuentre de paso, pero al no existir un titular en el cargo, el antes mencionado ha tomado las riendas de la institución, a pesar de ello, considero necesaria la creación o la conformación de un equipo de gestión, que se encargue de las actividades relacionadas en los diferentes campos de la educación entre ellos podemos mencionar el académico, el físico, el social, y el de relación con el entorno; mediante actividades como organizar las capacitaciones de actualización pedagógica, las gestiones ante los organismos designados para facilitar de la infraestructura necesaria y adecuada para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en la institución es evidente la falta de estos espacios, cuando el octavo año de educación básica debe trabajar en una aula facilitada por el cura párroco que no es recomendada para esta actividad tan importante.

Cabe mencionar que la relación entre docentes es muy buena existen valores muy difundidos, como lo es el respeto entre docentes, mientras que en la parte académica se debería fomentar una cultura de permanente actualización de conocimientos y no repetir año tras año el mismo conocimiento y utilizando las mismas técnicas, cuando contamos con recursos tecnológicos que nos ayudan a llegar de mejor manera con el conocimiento a los estudiantes

La gestión educativa busca el mejoramiento permanente del aprendizaje de los estudiantes basándose en una organización sólida, con propuestas aprovechando al máximo los recursos con que cuenta la institución en fin busca la excelencia académica desde metas y objetivos propuestos basados en una visión de ser cada día mejores, estableciendo propuestas innovadoras que permitan brindar a la

sociedad individuos capaces de enfrentar los retos de futuro con capacidad y deseos de realizar las cosas de mejor manera. En el centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, existen muchas necesidades que se pueden solucionar mediante la conformación de un equipo de trabajo comprometido con los objetivos ya mencionados para conseguir el bienestar de todos los relacionados con el desempeño de la institución.

Cuando hablamos de liderazgo en el Centro de Educación Básica motivo de nuestro estudio, podemos evidenciar que se le relaciona con las actividades que realiza el directivo, el presidente del comité central de padres de familia, los docentes dentro del aula, los presidentes de los diferentes grados que conforman la institución, posiblemente se hace referencia que el líder es la persona que tiene la potestad de tomar decisiones, o la persona que se encuentra en un cargo directivo, no lejos de la verdad pueden estos individuos ser considerados como líderes, pero existen varias características que definen a un líder y entre otros considerando la definición de este término podemos mencionar que; el liderazgo involucra a otras personas que son influenciadas de manera positiva por este individuo, y no me refiero únicamente a los docentes, personal auxiliar o estudiantes de la institución, sino también al contorno que se encuentra en el sector de la parroquia, refiriéndome a la comunidad en general como a los padres de familia, a las autoridades locales, quienes también se constituyen en líderes. Además un líder es aquel que ejerce una influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación humana orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos.

Al tocar este tema, en la investigación podemos darnos cuenta que existe un desconocimiento respecto a las características de un líder en la institución, posiblemente no por falta de voluntad de quien esta al frente, mas bien considero que hace falta una formación adicional, a más de la formación como docente, para asumir este reto con la responsabilidad necesaria para emprender un proceso de revolución educativa que lleve al establecimiento a posicionarse como una institución de calidad, con la participación de todos los involucrados en este proceso educativo que es el pilar fundamental del desarrollo de la sociedad y hace que los pueblos lleguen a ser grandes.

Los valores; hoy en día el tema de los valores tiene una enorme vigencia. Se habla de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad. Las iniciativas sobre valores están presentes en los colegios, en las empresas, algunos medios de comunicación, etc. Y, aunque al mismo tiempo se reconozca constantemente la

manifestación de conductas carentes de valores en todos los ámbitos y la sociedad sufra de la falta de valores en muchas circunstancias a nivel mundial parece haber ansia de “volver a los valores”. Los valores se notan entre otras cosas cuando:

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

CHAVARRÍA, M. (2007)

Luego de haber realizado una pequeña revisión respecto a la existencia de los valores, es importante mencionar que cuando hablamos de valores no solamente nos referimos a las costumbres frecuentemente observadas como el saludo, el respeto, la puntualidad que es una forma de respeto, la responsabilidad, entre otros podemos observar en la parte superior que los valores están reflejados en muchas otras cosas. Al realizar el análisis del Centro Educativo, motivo de nuestro estudio, podemos concluir que se practican ciertos valores pero que otros ni siquiera son considerados. Al interior de la institución podemos diferenciar la práctica de los valores entre grupos, así por ejemplo: entre profesores, debido a su formación misma, existe la práctica frecuente de estos, sin olvidarnos de la existencia de algunas diferencias de criterio al interior de este grupo. Dentro del grupo de estudiantes podemos mencionar una sub clasificación dentro de cada aula, donde se practican los valores de una manera posiblemente forzada por el profesor, con el propósito de que exista armonía dentro del aula y se pueda desarrollar el proceso de una manera eficiente, podemos destacar el famoso saludo con ponerse de pie los estudiantes cuando algún visitante se presenta en el aula por cualquier motivo. Aparentemente la disciplina, el respeto, la consideración, la solidaridad entre compañeros, aflora en ese espacio. Pero todo lo posiblemente controlado en el salón de clase se vuelve caos en la hora del receso, cuando el momento de salir lo hace el masa fuerte o el más rápido, y empiezan los empujones, y en ocasiones las agresiones entre compañeros.

Cuando combinamos los grupos digamos profesor estudiantes, estudiantes de distintos grados, estudiantes comunidad, etc. Podemos observar que las actitudes de los estudiantes y en ocasiones de los profesores cambian. Esto nos lleva a pensar que los valores practicados no están sentados de una manera permanente en los estudiantes, por lo que considero que los valores en todos los sentidos deben ser difundidos, aprendidos y practicados por todos los involucrados y los alrededores de la institución. Es lógico pensar luego de esta reflexión que no podemos obligar a niños a estar completamente rígidos y que no jueguen, pero existen límites que se debería impartir en el aula respecto a la diferencia entre juego, diversión y agresión. Definitivamente la practica permanente de ciertas costumbres buenas se convierten en un hábito y la mejor manera de enseñar valores a los estudiantes es con el ejemplo. Por esta razón en la propuesta de mejora de plantea una concientización de todos para llevar adelante este proceso que nos permite avanzar hacia la excelencia académica y el aprendizaje significativo de los estudiantes.

En general podemos mencionar que una vez realizado en trabajo en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, de la parroquia Ambatillo, del cantón Ambato, los temas analizados como lo constituye la gestión en el establecimiento no existe un documento o un manual que exprese cual es la gestión que debe realizar tal o cual directivo, más bien las gestiones en los diferentes ámbitos del convivir educativo de las van realizando de acuerdo a las necesidades, así por ejemplo la necesidad de la construcción de una aula para décimo año de educación básica, ha llevado a realizar gestiones ante las autoridades locales para conseguir un presupuesto, con una gestión adicional ante los padres de familia para solicitar su apoyo en este trabajo. El liderazgo al igual que la gestión no tiene un manual a seguir y a pesar del desconocimiento de principios conceptuales sobre el tema, el liderazgo se lo práctica en las diferentes áreas y espacios que componen el establecimiento educativo. Finalmente en lo referente a la aplicación de los valores, existen definiciones en el manual de convivencia, y son practicados frecuentemente por parte principalmente de los profesores, mientras que los educandos, al ser individuos en formación, van tomando esas actitudes y comportamientos como ejemplos a seguir que en realidad es la mejor manera de aprender estas buenas costumbres llamadas valores y junto a una práctica permanente, hará que el clima escolar entre todos sus actores sea el adecuado y propiciar el ambiente ideal para el mejor desempeño del proceso de enseñanza – aprendizaje.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones.-

- El ambiente escolar en la institución se puede considerar dentro de los parámetros normales ya que no existen problemas de gran impacto que afecten el aprendizaje de los estudiantes.
- La institución en estudio luego de realizado el trabajo de investigación, puede mejorar su desempeño académico, organizacional y relaciones internas aplicando un programa de capacitación en temas de gestión, liderazgo y valores.
- La institución cuenta con una infraestructura reducida ya que le hacen falta aulas, canchas deportivas y espacios adecuados para la recreación de los educandos, cuentan con laboratorios de computación, de ciencias, un pequeño bar estudiantil, aulas en buen estado, y cuenta con el número de profesores suficiente para impartir las diferentes asignaturas en este periodo académico.
- El conocimiento en el Centro de Educación Básica, acerca de los líderes educativos es limitado ya que el término es un poco novedoso, puesto que únicamente se considera como líder a las autoridades de la institución.
- El liderazgo en la institución debe ser fomentado mediante la capacitación referente al tema para instruir al personal sobre este importante tema y mejorar el desempeño integral de la institución.
- La gestión en el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, es limitada ya que esa responsabilidad es asumida únicamente por el director encargado de la institución, y las necesidades del establecimiento educativo, van creciendo de manera paralela a la implementación de los nuevos años de educación básica.
- Respecto a los valores, en la institución se fomenta el saludo, el respeto, la responsabilidad, pero falta la práctica de algunos de estos, como la solidaridad entre estudiantes.
- Es necesario implementar un programa de capacitación en temas como gestión educativa, liderazgo y conocimiento con su respectiva práctica en lo referente a los valores morales, aplicados a la educación.

RECOMENDACIONES.- En el Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo del cantón Ambato, provincia del Tungurahua, se ha detectado varios problemas, que se han mencionado en su debido momento, pero este trabajo no busca solucionarlos todos, sino más bien orientar a los directivos de la institución hacia una nueva alternativa de trabajo, para obtener mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con los demás. Las recomendaciones de este trabajo son las siguientes:

- Estudiar la propuesta de este trabajo en lo referente los líderes en los diferentes aspectos como son la gestión educativa, el liderazgo y los valores que deben ser practicados y enseñados con la seriedad del caso en la institución.
- Socializar la labor de los líderes educativos, y promover el interés de los docentes por capacitarse adecuadamente para poder llegar a ser un líder educativo con funciones atribuciones y responsabilidades comprometidas con el desarrollo integral de la institución.
- Implantar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones sugeridas por el investigador en la propuesta de mejora respecto a los temas planteados.
- Seguir avanzando en temas de valores que hoy en día constituyen un problema para la educación como lo es la educación sexual basada en valores, para evitar posibles embarazos en el futuro, ya que en la institución se están implementando los décimos años y es la adolescencia donde se debe orientar adecuadamente a los jóvenes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. PROPUESTA DE MEJORA EN GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA JOSÉ JOAQUIN OLMEDO.

7.2. Justificación

El tema estudiado gestión liderazgo y valores en el centro de educación básica José Joaquín Olmedo, es un tema nuevo que abarca en si mismo aspectos novedosos de la educación actual en nuestro país, ya que siempre consideramos los resultados obtenidos de un proceso de enseñanza aprendizaje, en decir luego de un ciclo escolar cuanto aprendieron los estudiantes; pero nunca nos detenemos a pensar que existe detrás de todo este proceso, luego de realizada esta investigación, podemos compartir con las personas interesadas en realizar la lectura de este trabajo, que los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, es el producto de un trabajo organizado, planificado y dedicado de los directivos, docentes, y demás involucrados en la educación, quienes desarrollan su labor de una manera consciente para llegar a los estudiantes con los conocimientos en un ambiente de trabajo adecuado.

En todo centro educativo quien tiene la responsabilidad de llevar a cabo todos estos procesos, es un grupo de personas que se encuentran al frente de la institución, hablamos de los líderes de la misma quienes tienen en su responsabilidad velar por la organización, planificación mejoramiento y seguimiento del proceso educativo de la institución. La falta de este liderazgo causa como consecuencia una deficiente planificación organizativa en el centro educativo que se ve reflejado en un bajo rendimiento de los estudiantes, cuando los valores que deben primar en el establecimiento educativo no son practicados conscientemente, tenemos como efecto una mala relación entre los diferentes actores de la educación.

Para poder mejorar los aspectos antes mencionados, es necesario contar con líderes educativos comprometidos con estos procesos, hemos mencionado que los líderes educativos deben tener una serie de conocimientos, carisma y una visión, para enfrentar los retos de la educación actual, para lo cual planteamos programas de capacitación que ayuden a estar actualizados en el aspecto tecnológico, pedagógico, organizativo, donde además los líderes educativos tengan la capacidad

de motivar y entender a todos quienes esperan que las decisiones tomadas por ellos sean las mejores para la institución.

La implantación y práctica continua de los valores, como el respeto, entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general. El saludo, entre todas las personas, que constituye una muestra de la educación obtenida no solo en el establecimiento sino también en la casa de los estudiantes. La responsabilidad, que constituye básicamente el cumplimiento de sus actividades, deberes y demás actividades a su cargo en tiempo justo y con calidad. La solidaridad, que consiste ayudar a los demás, no darles haciendo las cosas, sino más bien guiarles para que puedan solucionar sus problemas. Todas estas prácticas nos darán como resultado un ambiente escolar agradable, con una estructura bien planificada, y con resultados educativos satisfactorios y de calidad.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Desarrollar un modelo de gestión adecuado para cubrir las necesidades de la institución, en el tercer trimestre del período 2010 – 2011, para que sea aplicado en el siguiente año lectivo.
- Establecer un programa permanente de capacitaciones para la formación de líderes educativos de la institución, y otros temas, para que sus conocimientos estén actualizados, tanto en planificación, en lo pedagógico y en valores, durante el mes de julio del presente año lectivo y se inicie en el primer trimestre el año lectivo 2011 - 2012, con el apoyo y colaboración del Ministerio de educación, la institución, convenios con otras instituciones educativas, aportes de los capacitados y la comunidad.
- Elaborar un programa de implantación y práctica continua de valores entre todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución, para mejorar el ambiente escolar, durante la primera semana del mes de octubre y sea aplicado de manera inmediata, una vez aprobado el programa.

7.4. Localización y cobertura espacial

El Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, está ubicado en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Ambatillo.

El primer año, consta de dos paralelos de educación básica, trabaja en las aulas de la institución, ubicadas en el barrio la Floresta de la parroquia.

En el barrio Centro de la misma parroquia, se encuentra el edificio del centro de educación básica, donde funcionan 12 paralelos, de segundo año hasta séptimo año de educación básica con dos paralelos cada año, mientras que octavo con un solo paralelo funciona en una aula de catecismo facilitada por el cura párroco en el barrio centro y noveno año también con un paralelo funciona en el edificio de la institución. Respecto al décimo año de educación básica se lo implantará en el próximo año lectivo con los estudiantes que actualmente se encuentran en noveno año.

El Centro de Educación Básica José Joaquín Olmedo, es uno de los cinco centros educativos existentes en la parroquia Ambatillo, es uno de los más completos y con más cantidad de estudiantes, cuenta con un director del establecimiento, 23 profesores y 378 estudiantes. Este trabajo de investigación se realizó gracias al apoyo y colaboración del director y todas las personas que hacen la institución.

7.5. Población objetivo

La población a la queremos llegar con esta propuesta es principalmente en aspecto de gestión a los directivos de la institución constituida principalmente por el señor director de la institución, y el consejo técnico, junto a otras directivas del establecimiento como la de los profesores. En lo referente al liderazgo queremos llegar a los directivos de la institución como líderes de la misma, a los docentes como líderes del proceso de enseñanza aprendizaje dentro de cada una de sus aulas, y en lo referente a los valores queremos llegar principalmente a los estudiantes quienes son individuos involucrados dentro de un proceso de formación y de ellos depende la armonía de la sociedad futura; sin olvidar que los valores deben ser practicados por todos los actores de la educación del establecimiento.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta necesitamos el compromiso de cambio de los involucrados en el desarrollo de las actividades del centro de educación básica en estudio, además requerimos de recursos adicionales como los que a continuación se detallan:

- **Recursos Humanos.**

Capacitadores: uno en gestión educativa, otro en liderazgo, y un tercero en valores, los cuales serán encargados de llevar a cabo el proceso de capacitación necesaria para implementar los cambios requeridos en la institución.

- **Recursos tecnológicos.**

Equipos de cómputo.- disponible para los capacitadores donde organizaran las presentaciones y para las personas que se encuentran en el proceso para poder realizar sus tareas.

Proyector de imágenes.- para realizar sus exposiciones y presentar de una manera clara y adecuada las diferentes capacitaciones

Internet.- Para que las personas en proceso de capacitación puedan acceder a la información necesaria a través de la red informática.

Dispositivos de almacenamiento de información.- Donde se realizará el almacenamiento de los trabajos, consultas, y materiales facilitados por los instructores en las diferentes áreas.

- **Recursos materiales.**

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO TOTAL (\$)	OBSERVACIÓN
Pizarras	1 unidad	60,00	Facilita la institución
Tizas líquidas	50 unidades	25,00	Facilitan capacitados
Borradores	5 unidades	2,50	Facilita la institución
Escritorio	1 unidad	80,00	Facilita la institución
Sillas	1 unidad	20,00	Facilitan capacitados
Mesas de trabajo	30 unidades	900,00	Facilitan capacitados
Esferográficos	30 unidades	9,00	Facilitan capacitados

hojas	500 unidades	5,00	Facilitan capacitados
Impresiones	300 unidades	60,00	Facilitan capacitados
Subtotal		1161,50	-
+10% imprevistos		116,15	Facilitan capacitados
Total		1283,65	

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Institución educativa José Joaquín Olmedo

- **Recursos físicos.**

Aula o salón de clase.- Este espacio debe ser de dimensiones adecuadas para la comodidad de de todos los participantes de la capacitación.

Bar.- Donde los participantes de la capacitación pueden disfrutar de un refrigerio en el receso

Patio o área de recreación.- Espacio donde los participantes de la capacitación pueden descansar en el receso.

- **Recursos económicos.**

Los recursos económicos se los obtendrán de convenios con otras instituciones educativas, aportes de la institución, aportes de la comunidad, aportes del personal capacitado y autogestión.

- **Recursos organizacionales.**

Para la organización de este trabajo, es importante mencionar, la importancia de la predisposición de los directivos de la institución quienes mediante resolución deben adquirir el compromiso de realizar toda la organización de los diferentes eventos para mejorar el ambiente escolar, las relaciones entre los actores y conseguir una educación de alto nivel y competitividad académica.

7.7. Presupuesto.

INGRESOS		GASTOS	
Tipo de ingreso	Monto (\$)	Tipo de egreso	Monto (\$)
Aporte de los docentes	392.5	Capacitadores	900
Aporte del comité central de padres de familia	392.5	Materiales	80
Autogestión con las universidades del cantón	785	Refrigerios	250
		Transporte de capacitadores	200
		Imprevistos	140
TOTAL	1570	TOTAL	1570

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Estudio económico de la propuesta de mejora

Para poner en marcha la capacitación se requiere de 1570 dólares de los cuales el 25 % debe aportar los participantes es decir el conglomerado de docentes del centro educativo, en la capacitación, el otro 25 % el comité central de padres de familia, que al ser un número de 300 el aporte previo acuerdo con los mismos deberá ser de 1,30 USD. Y el restante 50% será producto de la autogestión y convenios con las instituciones de educación superior del cantón, esta es una gestión que la deben realizar las autoridades de la institución. En este presupuesto no se han considerado los recursos tecnológicos, puesto que las computadoras y lo referente a los paquetes los facilitará la institución, así como la infraestructura.

8. Cronograma

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	PLAZO	LUGAR
Socialización de la propuesta de mejora	Estudiante de la maestría Director del establecimiento	04/04/2011	1 días	Establecimiento educativo
Determinación de días y horario para la capacitación	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución	11 /04/2011	1 días	Establecimiento educativo
Recaudación de los recursos y elaboración de convenios para la capacitación	Director del establecimiento	Del 12 al 21/04/2011	8 días	Establecimiento educativo Universidad técnica de Ambato Universidad tecnológica Indoamérica Universidad autónoma de los Andes
Contrato de los capacitadores de	Director del establecimiento	25 al 29/04/2011	5 días	No definido

acuerdo a los días y horarios definidos				
Coordinación con los capacitadores respecto a los programas de capacitación en la diferentes áreas	Estudiante de la maestría Director del establecimiento	Del 2 al 4/05/2011	3 días	Lugar de investigación
Primera capacitación gestión educativa	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución	27/05/2011	1 días	Institución
Primera capacitación liderazgo educativo	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución	03/06/2011	1 días	Institución
Primera capacitación valores en la educación	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución	10/06/2011	1 días	Salón de casa parroquial de la parroquia

	Estudiantes			
Evaluación de la primera jornada de capacitación	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución Estudiantes	13/06/2011	1 día	Establecimiento
Implantación en la institución de los conocimientos obtenidos en la capacitación	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución Estudiantes	Desde el 14/06/2011 hasta finalizar el año escolar		
Reunión con el director y docentes para coordinar el programa de capacitaciones del año siguiente	Estudiante de la maestría Director del establecimiento Docentes de la institución	29/07/2011	1 día	Establecimiento

Elaborado por: Juan Pablo Brito

Fuente: Planificación de la propuesta de mejora

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, E. (1998): El planeamiento interactivo en escuelas y colegios, en Instituto SER de Investigación, Programa de Formación en Gestión Educativa, Bogotá, Editorial Gazeta.
- Alfonso, L. (2002): La Participación Local en la Gestión Educativa, Honduras, Editorial CENET. Comayagua
- Álvarez, L. (2010): Instructivo para elaboración de tesis, Ecuador, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja
- Bennis, W. (1997): Convertirse en líder de líderes, España, Editorial Gestión 2000.
- Bennis, Warren y Burt Nanus (1985): Líderes el arte de mandar, México, editorial Merlín Libros,
- Camps, Victoria (1994): Los valores de la educación, España, Ed. Anaya.
- Chabarría Olarte, M. (2007): Educación en mundo globalizado, México, Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007): Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, México, McGrawHill.
- Climent, G. (2002): Desde la esfera de los valores. Editorial URL. Blanquerna.
- Correa, J. (2009): Guía didáctica, Liderazgo Valores y Educación, Ecuador, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja
- Esteve, J. (2003): La tercera revolución educativa, España, Editorial Paidós
- Fernández, L. y otros (2008): Motivación y aprendizaje en el Aula, Cómo enseñar a pensar, España, Editorial Santillana.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig (1987): Liderazgo Transformacional. Revista Alta Dirección
- Frigerio, G. y Poggi, M. (1992): Las instituciones educativas, Argentina, Ed. Troquel.

- González, Juan Carlos (1988): El Liderazgo, un punto de vista para su estudio, Cuba, Editorial CETDIR La Habana
- Guillen, G. (2006): Ética en las instituciones, construyendo confianza, España, Editorial Pearson Educación S. A.
- López, J. (2003): Dirección de Centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo, España, Editorial Síntesis S. A.
- Mineduc y Digeex (2001): Entretejiendo Nuestra Organización. Módulo de Liderazgo, Guatemala, Editorial Guatemala.
- Mogollón, L. (2000): Evaluación del aprendizaje, Ecuador, Edición MEC.
- Poza, P. (2009): Método de enseñanza en el Ambiente Interno Escolar, Ecuador, Edición Radmandí.
- Romero, A. (1190): Administración de las instituciones escolares, Colombia, Editorial. Universidad de la sabana, Bogotá.
- Sayles, Leonard R (1982): Liderazgo, México, Editorial Mc Graw-Hill.
- UNESCO OREALC / REPLAD (1994): Modelo de Gestión GESEDUCA, Chile, Editorial OREALC. Santiago de Chile.
- Vroom, V. H. Y Jago, A. G. (1990): El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones, Madrid, Ediciones Santos S. A.

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a directivos

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles)

.....

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique)

.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

a) Director ()

b) Rector ()

c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta siguiente debe ser respondida con términos sí o no.

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(_____)

b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

(_____)

c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

(_____)

d. Mantener actualizada la metodología

(____)

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

(____)

f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje

(____)

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

(____)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

(____)

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

(____)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(____)

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

Si () No ()

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

a) Un reingeniería de procesos

(____)

b) Plan estratégico

(____)

c) Plan operativo Anual

(____)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

(____)

Anexo 2: Encuesta a docentes

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Ningún problema	Algún problema	Considerable problema	Gran Problema	No es representativo
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.					
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.					
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.					
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza					
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.					

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.					
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros					
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.					
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.					
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.					
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica					
14. Los directivos mantiene 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 3: Encuesta a estudiantes

Estudiante:

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

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

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

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

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

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				

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

Anexo 4: Cuestionario de entrevista a directivos de la institución

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Cuestionario de entrevista a padres de familia

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Está usted conforme con el desempeño de la institución respecto a la educación que reciben sus hijos?
2. ¿Cuál es su opinión respecto a la gestión realizada por la institución en lo académico, social, y físico?
3. ¿Qué es para usted un líder educativo y que actividades debe realizar?
4. ¿Qué piensa de los valores que se practican en la institución y a su manera de ver cuales les hace falta?
5. ¿A su criterio que le hace falta a la institución y que debe cambiar para mejorar?
6. ¿Cree usted que sus opiniones son tomadas en cuenta por los profesores y directivos de la institución?

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.