



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

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo Mons. Oscar Arnulfo Romero Fe y alegría, de la provincia de Orellana cantón Joya de los Sachas, durante el periodo 2010 - 2011"*

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

**ESTUDIANTE:**

**Chaguay Paredes José Roberto**

**DIRECTOR:**

**Mgs. Fabián Augusto Jaramillo Serrano**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

**Loja, 31 de enero de 2012**

**Mgs. Fabián Augusto Jaramillo Serrano**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

---

Mgs. Fabián Augusto Jaramillo Serrano

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

**Loja, 31 de enero de 2012**

## **Autoría**

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

---

**José Roberto Chaguay Paredes**  
**171441366-1**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y afecto, a todos los docentes que hacen el gran Movimiento Educativo Fe y Alegría, en especial a los directivos de los centros escolares, que con su gestionar, motivan la transformación de un mundo más justo y humano para los niños, niñas y adolescentes.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis seres amados, Amparito por ser una mujer que me ha enseñado el verdadero amor y apoyo incondicional, a Christopher y Mathías, con sus travesuras y cariño han sido el motor de cada día para mi profesionalización.

# CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL



## SOLICITUD

Joya de los Sachas, 17 enero 2011

Lic. Benigno Celi  
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA MONS. OSCAR ARNULFO ROMERO "FE Y ALEGRÍA"  
En su despacho.

De mi consideración:

A nombre de la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Postgrado reciba un cordial saludo, a su vez, aprovecho la oportunidad para desear éxito en el desempeño de sus funciones.

La escuela de Postgrado y quien firma, tiene el interés de conocer cual es la situación de Gerencia, Liderazgo y Valores de la comunidad educativa en la que acertadamente dirige, por la cual, solicito comedidamente su autorización para la aplicación de encuestas a directivos, profesionales titulados, estudiantes y padres de familia, así como facilitarnos su valioso aporte, que estamos seguros, fortalecerá la oferta formativa que va en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

Seguro de contar con su anuencia, de usted me suscribo.

Atentamente,

DIOS PATRIA Y CULTURA.

Lic. Roberto Chaguay  
Estudiante de Maestría en Gerencia,  
Liderazgo y Valores

Recibido 18-01-2011  
Autorizado

## INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificación institucional	vii
Índice	viii
Índice de tablas y gráficos	x
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. MARCO TEÓRICO	4
3.1. La gestión Educativa	5
3.1.1. Concepto	5
3.1.2. Importancia	6
3.1.3. Tipos de Gestión	11
3.2. Liderazgo Educativo	13
3.2.1. Concepto	13
3.2.2. Tipos de liderazgo	18
3.2.3. Características del liderazgo	22
3.3. Diferencias entre directivo y líder	23
3.3.1 El directivo	23
3.3.2 El líder	24
3.4. Los valores y la educación	25
4. METODOLOGÍA	30
4.1 Participantes	30
4.2 Materiales e Instrumentos	32
4.2.1. Materiales	32
4.2.2 Instrumentos	32
4.2.2.1 Encuesta de directivos	33
4.2.2.2 Encuesta de docentes	34
4.2.2.3 Encuesta de estudiantes	34
4.2.2.4 Encuesta de padres de familia	34
4.2.2.5 Entrevista a vicerrector, director de la primaria y jefes de área	35
4.3 Método y procedimiento	35
4.3.1 Método	35
4.3.2. Procedimiento	36
5. RESULTADOS	38
5.1. DIAGNÓSTICO	38
5.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	38
5.1.1.1. El manual de organización.	38
5.1.1.2. El código de Ética.	38
5.1.1.3. El plan estratégico.	40

5.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	42
5.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	43
5.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	46
5.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	47
5.1.2.1. Misión	47
5.1.2.2 Visión	47
5.1.2.3. El Organigrama.	49
5.1.2.4. Funciones por áreas y departamentos.	50
5.1.2.5. El clima escolar y convivencia con valores.	52
5.1.2.6. Dimensión pedagógica curricular y valores.	52
5.1.2.7. Dimensión organizativa operacional y valores.	53
5.1.2.8. Dimensión administrativa y financiera y valores.	54
5.1.2.9. Dimensión comunitaria y valores.	55
5.1.3. Análisis FODA	55
5.1.3.1. Fortalezas y debilidades	55
5.1.3.2. Oportunidades y amenazas	56
5.1.3.3. Matriz FODA	57
6. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	60
6.1. De los directivos	60
6.2. De los Profesores	68
6.3. De los estudiantes	69
6.4. De Los Padres de Familia	70
Entrevista a directivos	71
7. DISCUSIÓN	73
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
8.1. Conclusiones	81
8.2. Recomendaciones generales	82
9. PROPUESTA DE MEJORA	83
10. BIBLIOGRAFÍA	91
10.1. Bibliografía on line	93
11. APÉNDICES	95

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1. Personal directivo por sexo y edad.	30
Tabla 2. Personal docentes por sexo y edad.	30
Tabla 3. Personal administrativo y de servicios.	31
Tabla 4. Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad.	31
Organigrama de la Institución	49
Matriz 1. FODA	57
Tabla 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	60
Tabla 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	61
Tabla 7. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	61
Tabla 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	62
Tabla 9. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	62
Tabla 10. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	62
Tabla 11. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	63
Tabla 12. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.	64
Tabla 13. Organismos que integran la institución	64
Tabla 14. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.	65
Tabla 15. Los departamentos didácticos y sus acciones.	66
Tabla 16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	67
Tabla 17. Material de planificación educativa.	67
Tabla 18. Resultados de la encuesta a docentes.	68
Tabla 19. Resultados de la encuesta a estudiantes.	69
Tabla 20. Resultados de la encuesta a padres de familia.	70
Matriz 2. Resultados de la entrevista a directivos.	71
Matriz de problemáticas.	72

## **1. RESUMEN**

La presente investigación analiza la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Monseñor Oscar Arnulfo Romero “Fe y Alegría” ubicada en la provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas. Al momento la Unidad Educativa cuenta con 742 estudiantes, 49 maestros, tres directivos y cinco administradores.

El levantamiento de información se realiza con una muestra de dos directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia, la muestra presenta excelente gestión de los directivos que se concreta en el crecimiento de la infraestructura; buen ambiente escolar, espacios para compartir integralmente y en los resultados académicos.

En cuanto al liderazgo hay una valoración aceptable a los directivos y docentes por parte de estudiantes y padres de familia. Los docentes por su parte fomentan valores en estudiantes y padres de familia; aunque en el tema pedagógico hay mucho por hacer.

Para fortalecer la gestión, liderazgo y los valores en la institución se plantea una propuesta orientada a elaborar participativamente, activamente con la comunidad educativa, los códigos de ética. En el documento de plasmará políticas, acuerdos, responsabilidades éticas y valores institucionales.

## 2. INTRODUCCIÓN

Muchos educadores hemos acostumbrado a las expresiones “gestión institucional” o “gestión escolar”, sin conocer a fondo de lo que se trata; es necesario tener en cuenta que su aparición en los ámbitos educativos y en la bibliografía pedagógica es reciente. El término gestión, es tomado del lenguaje empresarial y aplicado a las organizaciones escolares. La palabra “gestión” es profunda y conocerla hoy, aleja del rol de los directivos como administradores y ejecutores de órdenes emitidas desde fuera de la escuela y acerca a tareas que implican una actitud de mayor protagonismo en la toma de decisiones, en liderar procesos pedagógicos y fortalecer los valores en el gobierno de la institución escolar.

En estos tiempos, donde la educación ecuatoriana está actualizando su currículo, las políticas de descentralización, revalorizan las decisiones que se resuelven en el nivel institucional teniendo en cuenta la participación de la comunidad escolar. Dichas reformas reconocen que la unidad de cambio no es solo el docente sino el centro educativo y que es allí donde hay que influir y operar si se pretende mejorar el sistema educativo. Debido a que sería imposible definir una estrategia de cambio que contemple todas las diferencias y todas las complejidades de los distintos contextos escolares, resulta imprescindible que cada institución pueda flexibilizar su trabajo en función de las particularidades de su comunidad y destinatarios como lo hemos hecho en esta investigación.

El presente trabajo tiene como objetivos, **investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.** Sin lugar a duda se pretende fortalecer la comprensión de la gestión desde el campo educativo, los diferentes enfoques como una gestión coherente, transformadora, que lidera procesos innovadores y resalta los valores institucionales que generan avances en la gestión horizontal y fortaleciendo las decisiones de los equipos de trabajo.

Otro objetivo pretende, **descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Monseñor Oscar Arnulfo Romero de Fe y Alegría,** con la

finalidad de presentar a los lectores, los tipos de gestión, generar alternativas y liderazgo en el centro educativo.

**Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa;** es evidente que para lograr un buen trabajo en equipo, es fundamental trabajar colaborativamente, planteando sugerencias para un correcto modelo de gestión organizativa y funcional en el cual sea claro el trabajo de cada integrante en las direcciones institucionales, esto ayudará a diversificar criterios en la toma de decisiones, elaboración de planes estratégicos u operativos integrales.

**Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, es el eje transversal de la administración educativa.** Este último objetivo destaca la importancia que tiene el diagnóstico institucional participativo, reflexivo, coherente con cada uno de sus enfoques que permitirá vislumbrar las dificultades y fortalezas reales de la institución educativa de esta forma se estrechará sustancialmente la realidad con lo deseado.

A tal efecto, la organización y dirección del centro educativo deriva la necesidad de distribuir en un sistema integrado el amplio conjunto de elementos interconectados interdependientemente que enmarcan los procesos institucionales. Los objetivos planteados buscan trabajar integradamente el proceso de gestión en la institución.

El proceso de investigación se realiza con responsabilidad y eficiencia, tomando los datos reales de la unidad educativa que ayudará a fortalecer su labor, en beneficio de los estudiantes, razón de ser de la institución y como aspirante a magister brindar un fuerte aporte a la educación, a su vez brindar apoyo sostenido a los directivos para generar procesos de transformación innovadora.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **Gestión**

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión, la característica fundamental es la transformación del sujeto, en este caso direccionar eficientemente a las personas tomando en cuenta el humanismo.

El concepto de gestión tiene como aspecto fundamental, la capacidad de alcanzar lo planificado o los objetivos trazados por las instituciones, realizando varias actividades y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos que tiene a su alcance.

Partiendo de las líneas anteriores se puede hacer una diferenciación entre los conceptos de gestión y administración. Donde la gestión es un proceso amplio y la administración es una parte del proceso de gestión y tiene que ver con el manejo adecuado de los recursos. Por lo tanto, cuando hablamos de una buena gestión es necesario tener un esquema sólido de administración, organización; ó viceversa, la buena administración es fundamental para realizar una buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

En la gestión se debe tener en cuenta que ninguna empresa o institución educativa puede subsistir si no posee un correcto manejo de la administración, por lo que siempre se debe buscar la calidad en los procesos de aprendizajes de niños, niñas, jóvenes y adultos.

Una gestión eficaz se maneja en un ambiente adverso donde los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona que gestiona debe aplicar diferentes fórmulas que logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital humano en lo cognitivo, afectivo, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la institución planea emprender.

Para ir concluyendo, la gestión es la acción y efecto de administrar todo tipo de procesos, sean estos educativos, empresariales, sociales, políticos, entre otros.

A través de una gestión eficiente y eficaz se llevarán a cabo con éxito, el logro de los objetivos trazados ya sean estos a largo o corto tiempo.

De lo dicho, se desprende que la gestión es una tarea que requiere de preparación contante, un esfuerzo cognitivo, recursos bibliográficos y vocación directiva para ser llevada a cabo satisfactoriamente cada una de las responsabilidades.

La gestión de una empresa, una organización, un negocio, las instituciones e incluso el gobierno, está orientado a resolver situaciones, problemas o a concretar proyectos, pero no se puede alejarse jamás de la administración.

Se puede encontrar diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión ambiental y la gestión educativa, entre otros, cada una encaminada a desarrollar eficientemente la transformación positiva de la realidad.

La gestión, no solo depende de una o un grupo de personas que dirigen, sino, es el trabajo en conjunto de todas las personas dentro de las organizaciones, es decir, la gestión adquiere la significación de calidad cuando cada una de las personas en sus puestos de trabajo realizan sus funciones con eficacia. En la época actual las máquinas tecnológicas cobran un peso relevante en el proceso productivo de la labor humana, minimizando tiempos y logrando objetivos en corto tiempo, podemos hablar de la gestión tecnológica, que facilita la vida de los seres humanos.

### **3.1 Gestión Educativa**

#### **3.1.1 Concepto**

La gestión educativa es la razón de investigación, por la cual debemos poner énfasis en el proceso gestor de los directivos, ya que los centros educativos tienen en su proceso de formación gestionar una educación que no se rige solo a temas administrativos, sino a gestionar procesos pedagógicos que deben ser tomados con la misma responsabilidad, es decir gestionar en equidad e integralidad.

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones que regirán el futuro de la institución, es importante destacar que la toma de decisiones debe ser colegiada para tener varias opciones antes de decidir.

La gestión define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos para que estos cumplan con los logros deseados. El desarrollo del proceso es responsabilidad del director y/o rector por eso es importante tener una ruta que ayude al desarrollo de lo establecido:

- Planificar sus actividades proactivamente.
- Controlar el cumplimiento de los acuerdos en la comunidad educativa.
- Definir los objetivos a corto y mediano plazo.
- Decisiones colegiadas para solucionar problemas o situaciones que se presenten.
- La comunicación efectiva y afectiva.
- Capacitación permanente al personal directivo, administrativo, docentes y de servicios.

La noción de autoridad es un concepto necesario de comprender, el directivo debe tomar decisiones o generar proyectos con cierta autoridad que le permitan cumplir con los objetivos institucionales, muchos directivos se confunden con el término autoritario, que tiene una connotación diferente, es decir, hacen uso del poder para objetivos personales y no en beneficio colectivo. Volviendo al tema el directivo debe ser un líder en el centro educativo, este liderazgo puede tener base en el saber ser y hacer, habilidades fundamentales, en la continencia de situaciones afectivas.

El rol directivo tiene que mirar ampliamente la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos planificados y anticiparse a las acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

### **3.1.2 Importancia**

El rol del director y/o rector en una institución con necesidad de una transformación educativa, debe iniciar un proceso de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objetivo de reconocer las necesidades sociales de su territorio, como también de tomar una

perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica en cambios profundos que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Un error muy común en los directivos es, no mantener relaciones de comunicación fluida con sus subordinados, con el fin de no perder autoridad de decisión. Esa distancia comunicativa va 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 establecidos en las instituciones pueden perder operatividad, por los manejos o conducciones a distancia, que por lo general, son cubiertos comúnmente por la infinidad de papeles informativos, circulares, oficios, entre otros que en varios casos no transmiten la tonalidad de la importancia, son documentos fríos. Al momento de hablar sobre los sistemas de comunicación escritos no se pretende desvirtuarlos, sino dar una mejor utilidad. Disminuir la información escrita en una institución permiten realizar un seguimiento "objetivo" de las gestiones que se realizan en las instituciones.

Cuantas veces se encuentra en las instituciones educativas 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.

Los directivos deben tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanentes, como es el mundo educativo, 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 y/o rector 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 los gestores educativos organicen su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una

herramienta muy eficaz es el utilizar 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.

Anunciar el concepto de gestión educativa y administración, desde la década de los años sesenta ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Fayol (1949) en su libro “General and industrial management” realiza un análisis en el contexto organizativo y traslada el término de gestión al campo educativo dando mayor desarrollo al tema. Fayol, elabora catorce principios organizativos que permite vincular la gestión a la educación:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Cadena de mando.
10. Orden.
11. Igualdad.
12. Estabilidad del puesto.
13. Iniciativa.
14. Espíritu corporativo.

Considera a través de estos principios que, todo tipo de institución puede organizarse y gestionar extraordinariamente las instituciones; aunque la utilización del término “gestión educativa” puede traer algunos riesgos aparejados.

Frigerio (1996) opina en este sentido, sobre la banalización del uso del concepto “gestión” cuando su significado se visualiza como instrumento solo para administrar lo financieros e individualizando solo al ámbito gerencial, es decir, busca solo lucro económico a través de la educación. Si esto sucede, fácilmente podemos caer en una administración sin rumbo pedagógico, complejizando el trabajo educativo y perdiendo su identidad de justicia, equidad y solidaridad institucional, sobre todo el desarrollo productivo de los estudiantes.

También se vislumbra la frecuente utilización de este concepto en discursos de las reformas educativas. En las reformas, se comenta sobre una gestión descentralizada, valorando las decisiones que se resuelven con la participación de la comunidad educativa. Dichas reformas reconocen que la unidad de cambio no es el docente sino la escuela y que es allí donde hay que influir y operar si se pretende mejorar el sistema educativo. Debido a que sería imposible definir una estrategia de cambio que contemple todas las diferencias y todas las complejidades de los distintos contextos escolares, resulta imprescindible que cada institución pueda flexibilizar su trabajo en función de las particularidades de su comunidad y destinatarios.

Liliana Jabif en el Libro “El Rol del Directivo” cita a un artículo de Cristina Carriego, que habla, sobre la sociedad y los nuevos desafíos. “Son demasiadas las críticas que recibimos quienes trabajamos en ella, pero al mismo tiempo siguen siendo altas las expectativas que recaen sobre nuestra tarea. La sociedad exige cambios en el funcionamiento de la escuela. Las sociedades contemporáneas enfrentan un desafío similar: elevar sus capacidades de generar conocimiento, de adquirirlo y de adaptarlo, de transmitirlo y distribuirlo a la población en su conjunto, de participar en su evolución y de comunicarlo”.

Braslavsky (1999), se refiere que los directivos son los responsables de “favorecer la construcción de sentido y de promover la construcción de eficacia” de las instituciones. Sin lugar a dudas el centro educativo es el espacio que interactúan estudiantes y docentes, donde se coadyuvan los objetivos de la educación con los

del sistema educativo, con el contexto y de la sociedad que queremos. Los directivos deben tomar decisiones en función de estas determinaciones y condicionamientos que exige la comunidad educativa.

Los gestores educativos se encuentran insertos en un sinnúmero de tensiones internas de la institución y exigencia de las Direcciones Provinciales de Educación o Zonas Distritales. Con seguridad afirmamos que estas tensiones, situaciones o problemáticas que se presentan de imprevisto llenan de sentido la gestión de los directivos y la vocación de desempeñarlo. Entonces, sin lugar a equivocaciones, no se trata de evitar los problemas, sino todo lo contrario, de saber cómo enfrentarlos, teniendo las herramientas necesarias para tomar una mejor decisión. Construir mecanismos eficaces para la gestión es construir conocimiento, que puede ser producto de lecturas específicas, pero, sobre todo, de la posibilidad de reflexionar sobre la práctica y aprender de ella.

En el mundo actual se debe actuar con un criterio de alta gerencia educativa que facilite una agilidad administrativa, siendo proactivos a los obstáculos de la marcha de la organización educativa. Hacer gerencia, es tener una actitud positiva y contagiar a todos de alegría, buen humor, fuerza de convicciones, amabilidad, deseos de trabajar, ser empático y responsable en la organización de las instituciones.

El gerente educativo está predispuesto al cambio que exige la ciencia y la sociedad: ser flexible, estar apto para el mañana consolidando el presente y contrarrestando cualquier influencia negativa o dañina del momento. Tener un pensamiento estratégico en cada decisión, juega un papel importante en los logros de metas propuestas, creando una estructura que se consolida en cada momento, dar un mejor servicio a la comunidad a través de una dirección colegiada.

El gerente educativo debe consolidar un grupo de trabajo debidamente probado, con valores humanos de primera visión profesional e institucional, siguiendo el camino de la ciencia, pedagogía e investigación para proyectarse en el futuro, siempre anticiparse a cualquier circunstancia y estar dispuesto a actuar en el momento preciso y lugar adecuado.

En la búsqueda de nuevas rutas, el gerente educativo, debe romper los esquemas tradicionales, en varias ocasiones comenzar de cero, estructurar una nueva organización de acuerdo a las necesidades del micro entorno y del entorno general.

### **3.1.3 Tipos de gestión**

Los gestores educativos deben tener en sus perfiles conocimientos de gestión, que ser capaces de enfrentar varias situaciones administrativas; conocer algunos tipos de gestión, permitirá a los directores y/o rectores encontrar alternativas para el manejo administrativos en las instituciones educativas. A continuación mencionamos algunos tipos de gestión que los gerentes educativos encuentran:

**Gestión Tecnológica:** Es un tipo de gestión que pone en marcha las estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología en los centros educativos. En el mundo actual tenemos cambios tecnológicos cada cinco minutos, por lo cual los directivos deben conocer el manejo de estos mecanismos informáticos y vincular a los actores educativos en este proceso tecnológico.

**Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje del contexto, de su estudio y comprensión de los problemas, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas que mejoren la situación actual de los individuos. En la institución educativa donde se recogieron los datos, este tipo de gestión es la más solicitada, porque se trabaja con estudiantes que tienen varios problemas económicos, de adaptación, de afectividad, que gracias a la gestión social oportuna se ha podido superar las dificultades encontradas.

**Gestión de Proyecto:** Esta gestión se encarga de organizar y administran los recursos adquiridos a través de auto-gestión o financiamiento externo, de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido. En la mejora de calidad educativa del centro se planteó una planificación a través de proyectos para cambiar el estilo de aprendizaje para que motive y dinamice las clases de los estudiantes.

**Gestión de Conocimiento:** El tipo de gestión que se presenta tiene como objetivo principal transferir los conocimientos significativos de una persona a otra o potenciar las habilidades de individuos que desarrollen su creatividad. De esta manera, todo el conocimiento desarrollado puede ser utilizado como un recurso disponible para la sociedad. La gestión del conocimiento fortalece el aprendizaje de los seres humanos a través de las múltiples innovaciones que este ha generado en cada época, esto permite trabajar en continuo proceso de cambio estructural de la sociedad en que vivimos.

**Gestión Ambiente:** El planeta que actualmente habitamos se encuentra amenazado por la creciente modernidad de los seres humanos, por lo cual se gestionan actividades de protección y cuidado del medio ambiente natural que nos rodea, con el único propósito de lograr una adecuada calidad de vida. Es indispensable que un directivo en su centro escolar gestione el buen uso del ambiente, como de conservar su belleza. En tiempos actuales, la naturaleza necesita ser el actor fundamental de la vida.

**Gestión Estratégica:** Este tipo de gestión se encarga de tener a las instituciones proactivamente en la planificación de los objetivos y líneas de acción a seguir por un determinado tiempo, este se encuentran con los lineamientos de lo que somos como institución, lo que ofrecemos y hacia donde queremos llegar en un tiempo determinado.

**Gestión Administrativa:** Uno de los temas importantes en las instituciones educativas, es la administración del manejo eficiente y eficaz de los recursos, estos determinan la permanencia y el éxito. En los últimos años la educación se ha convertido en un negocio lucrativo, para lo cual la competencia cognitiva de los aprendizajes de los estudiantes, determinan su calidad, otro factor son los software administrativos que dinamizan y garantizan el progreso económico de la misma.

**Gestión Gerencial:** El gerente se encarga de tomar las decisiones adecuadas en una empresa, lo que determina su estabilidad en la competencia del mercado, según lo que oferta. En el campo educativo los directivos son los gerentes, los que toman decisiones sobre las políticas, normas de docentes, estudiantes y padres de familia,

estas políticas deben estar dirigidas al buen funcionamiento de la institución educativa.

**Gestión Financiera:** Este tipo de gestión es utilizada por las entidades bancarias, cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas, su objetivo primordial es la captación de fondos económicos para que crezca su cartera.

**Gestión Pública:** Esta permite dar a conocer las fortalezas de lo que hacemos, establecer alianzas estratégicas que permitan cubrir las necesidades que no pueden solventar las instituciones o tener convenios con diversas instituciones para el desarrollo sostenible de las mismas.

## **3.2. Liderazgo Educativo**

### **3.2.1. Concepto**

Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido líderes que trae a la memoria nombres de personajes históricos como Moisés, Napoleón Bonaparte, Mao Tsé Tung, Mahatma Gandhi, J. F. Kennedy, la Madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento. Los líderes que se mencionaron, se hace la pregunta ¿Qué tienen ellos que se distinguen de las demás personas?

El liderazgo es uno de los fenómenos, que posiblemente despierta el interés y con más razón en quienes dirigen los centros educativos, el liderazgo tiene que ver mucho con la motivación que se genera en otros y reconocer las capacidades humanas, esto apoya a la buena marcha de los gobiernos institucionales.

Definir el concepto de liderazgo no es fácil, sin embargo asumir el reto de conceptualizar hace indagar a fondo la comprensión del mismo. Para que se desarrolle el liderazgo es fundamental que haya un grupo de personas en la que uno se destaque por dirigir al grupo. Por lo general los líderes cambian la forma de

pensar de las personas cuyos actos afectan más a unos que a otros, es decir, influyen en los demás.

El liderazgo educativo es el eje fundamental para llevar al éxito a las instituciones, sus objetivos deben estar dentro de: anticipar futuras problemáticas, renovar constantemente su conocimiento científico como afectivo, ser eficiente con los recursos asignados, ser eficaz en sus decisiones y lo fundamental es cumplir con los objetivos consensuados por el grupo de trabajo.

En las características de un líder, debe conformar un equipo de trabajo que comparta sus procesos, ayude a los cambios positivos en las personas, instituciones y la sociedad.

Bernal (2000), define el liderazgo como un proceso de cuatro pasos que requiere:

- 1.- Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales y profesionales.
- 2.- Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
- 3.- Animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. Tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
- 4.- Optimizar los recursos humanos y materiales.

Como podemos visualizar el trabajo colaborativo, un ambiente armónico, buenas decisiones y aprovechar el talento humano, hace que el líder educativo consolide los objetivos institucionales, genere un buen ambiente de trabajo y transforme la realidad de las instituciones.

Un reto que debe desarrollarse en las instituciones, es, que cada docente llegue a ser en su ámbito un líder, solo de esa manera el cambio tendrá la significación anhelada.

Es fundamental ratificar, que no solo el directivo debe ser el líder en la institución educativa, sino toda la comunidad, de esta forma los problemas son superados en el

menor tiempo y haya la plena satisfacción de haber superado los inconvenientes, es decir ganar - ganar, todos ganamos.

Podría haber muchas interrogantes sobre el liderazgo de un gerente educativo ¿Cómo puede ser un buen líder? ¿Cuáles son sus actitudes? ¿Qué características tiene un líder?, en fin podríamos enlistar varias, en el transcurso que avancemos vamos dando respuesta a estas y más interrogantes.

El directivo es un líder en su medio educativo, en busca de la calidad, solidaridad, tolerancia, prudencia, paciencia, sensatez, siendo un planificador sistemático, visualiza a su debido tiempo los problemas, que se puedan dar, no los trata de evitar, controla y toma de decisiones acordes a la realidad del problema o situación determinada.

La armonía de las instituciones se manifiesta por la buena planificación del líder, por su alto sentido de responsabilidad, por la estabilidad en sus decisiones, por el carácter con el que enfrenta las situaciones que se presentan.

El líder genera un trabajo colegiado y delega funciones, de tal manera, que la colaboración se vuelve espontánea; porque toma en cuenta la opinión de sus miembros y esta vivencia permite consolidar un buen trabajo en la institución, es necesario señalar que el director o rector, para ser un buen líder no debe administrar de manera impositiva, autoritaria o con amenazas porque destruye la armonía de los que le rodean.

Es fundamental que un líder tenga la visión amplia de su institución porque no solo bajo su liderazgo están los docentes y estudiantes, sino también los padres de familia y el contexto en que se desenvuelve la institución. Cada una de estas personas tienen sus intereses, necesidades problemas que lo llevan consigo a la institución para que de alguna manera el rector o director, con los dotes de líder capte las necesidades y ayude a viabilizar propuestas a esas serie de conflictos.

Para tener esa visión amplia de la institución debe percibir objetivamente las necesidades de los demás, estar preparado, ser un receptor imparcial y dar los pasos adecuados en cada caso.

Una de las actividades permanentes del líder es buscar la eficiencia y calidad en todo proceso pedagógico y administrativo, considerando a lo más importante, el talento humano, colegiando un análisis crítico y autocrítico de la realidad del entorno institucional.

### **Directivo Líder**

Cada líder manifiesta su autoridad con afecto y respeto, ya que son las premisas de una buena relación entre directivos y docentes. El líder educativo evidencia su responsabilidad cuando asume los retos, superándolos con las ideas colectivas de su equipo de trabajo.

El rector o director líder, desafía el sistema en que vive, aceptando el riesgo, encontrará el mañana, cada día el ámbito educativo pone nuevas reglas y obtiene un nuevo paradigma, teniendo la autocrítica como instrumento de verificación de la verdad.

Ortiz (2005) en su artículo “El liderazgo educacional: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad” presenta cualidades del administrador como líder educativo:

### **Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.

- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Como lo mencionábamos en anteriores epígrafes un líder educativo debe plantearse objetivos que sean compartidos con el colectivo de personas que integran las comunidades educativas, crear constantemente nuevas situaciones de transformación previniendo los futuros problemas, genera un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento profesional.

Los líderes educativos deben estar un paso al frente del resto de personas, tienen que actualizar constantemente su literatura, sus conocimientos, los que permitirán fortalecer su creatividad, en su proceso de formación debe constar el aprendizaje de la administración del talento humano, la ética profesional y sus implicaciones en la toma de decisiones, la elaboración de proyectos, entre otros aspectos.

En el mismo boletín turístico mencionado, señala ciertas Habilidades que debe tener el líder educativo:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son exclusivas para un determinado liderazgo, sino que el líder ha adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.

Desde este enfoque las características del gerente educativo como líder, busca la acción de la gestión para cubrir las necesidades con eficacia, participación y

formación permanente. El líder, genera respetabilidad, prestigio, estabilidad, progreso, viene de la mano con la promoción social o con la autogestión, es decir, conseguir recursos, cuales quiera que sea, que permitan cumplir con los objetivos institucionales establecidos.

El ejercicio del liderazgo en los directivos no se trata de imponer nuevos métodos y estilo de dirección, ni tampoco de facilitar la vida de los demás sino, buscar colectivamente de soluciones creativas a los problemas y a una conjunta proyección de los futuros retos.

El liderazgo, se desarrolla a través del tiempo en las personas, es decir el líder no nace, se hace, a través de la imperiosa necesidad de hacer bien las cosas. Todos los seres humanos podemos ser líderes para alcanzar una obra o una causa que marque significación social en la comunidad que estamos.

Alcanzar el liderazgo educacional, no es tarea fácil porque los seres humanos somos complejos, establecer nuevos métodos y estilos de trabajo son procesos que los directivos tienen que asumir. Hay que reconocer que los liderazgos no se copian, cada individuo tiene sus características en ese sentido.

Para ser un el líder educativo es esencial que parta de ser un docente, que domine las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, esta es una condición para ejercer el liderazgo efectivo. El conocer bien el cargo de los docentes le permitirá conocer las fortalezas y debilidades del docente, de esta manera demostrar su competencia profesional, y el interés profesional de mejorar la educación de las instituciones.

El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo en los directivos propicia el desarrollo de su equipo de trabajo, creando oportunidades tener más líderes que genere propuestas de mejora para propiciar el cambio actitudinal de las personas.

### **3.2.2. Tipos de Liderazgo**

Como se menciona en los epígrafes anteriores, es complicado definir los tipos de liderazgo, ya que su diversidad derivan en varias opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad, en función de los enfoques o

formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación presentamos a aquellos que dirigen las instituciones. Se valoran tres tipos de liderazgo o formas de autoridad:

**Autócrata:** se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

**Participativo:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

**Liberal:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

### **Otros tipos de liderazgo**

Se definen por su forma:

#### 1. Liderazgo formal o informal:

**Líder formal,** Tiene el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus compañeros, este tipo de líder es seleccionado por los compañeros a través de sus cualidades, por su profesionalismo y la manera como trata a sus colaboradores. En

gran medida, realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional.

**Líder informal,** Los integrantes de un grupo o equipo silenciosamente seleccionan y elige a líderes que se ganan ese derecho por la capacidad intelectual y Convivencial que genera al momento de trabajar. Él "se gana" al grupo y permanece como un líder nominal o formal, sin que sea nombrado oficialmente en concurso o designación.

**2. Liderazgo carismáticos:** Normalmente los líderes carismáticos muestran mucha seguridad y magnetismo; sin embargo este tipo de liderazgo lo puede ser falso liderazgo, muchos de ellos se sustentan en mensajes que están cargados de falsas promesas y un oportunismo insolente. Cuando aparecen este tipo de líderes es primordial reconocer sus intenciones. Un líder carismático puede ser positivo o negativo.

Presento a continuación dos líderes carismáticos positivos que han influenciado en los últimos tiempos a nivel internacional como nacional, el difunto Papa Juan Pablo II a través de sus oraciones y reflexiones convocó a todas las religiones a unirse para generar el bien a todos los seres humanos y terminar con las diferencias ideológicas. En el caso del campeón olímpico en marcha, Jefferson Pérez, atleta que enseña con su vida y testimonio a los ecuatorianos a buscar, luchar por sus ideales, a continuar caminando en buscando del horizonte a construir nuestros sueños y convertirlos en realidad.

Los líderes carismáticos negativos influyen en las personas a través de promesas falsas, un ejemplo de ello son los dictadores que han ofendido a la democracia ecuatoriana que buscan a toda costa sus metas y no le importan los medios para lograrlas, ni la gente que los acompañan. Aparentemente su finalidad es buena, pero en el fondo se puede vislumbrar encumbramiento personal, egoísmo, intereses de otros grupos afines a él.

**3. Liderazgo transformacional:** Cambia motivacionalmente al individuo, desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso personal. Y me parece que el líder de cualquier organización busca unir el esfuerzo y trabajo de todos para cumplir con los objetivos que nos conduzcan en una misma dirección.

Cuando se trabaja conjuntamente, se tienen tres ingredientes o variables: el propio líder, la situación en la que ocurren las cosas y el grupo de colaboradores. El enfoque que considera al grupo se le ha denominado liderazgo funcional. Es un liderazgo que exige transmitir profundamente el convencimiento a cada individuo y llevarlo a niveles altos de entrega.

Bennis (1985), uno de los autores más representativos de liderazgo transformacional, afirma que “no hay nada más que destruya la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas de la falta de integridad.”

La integridad pertenece al ámbito de la justicia dentro de la libertad humana, que no destruirá la confianza en las relaciones personales; pero, la justicia debe ser el fundamento para confiar en el actuar libre de los seres humanos.

La justicia en lo referente a su capacidad juega un papel importante en el liderazgo de los miembros de la institución educativa, esta determinará la transformación del grupo.

El liderazgo transformacional, el líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, precisamente, por su excelencia humana, por el número de virtudes éticas que practica y por su actitud de servicio.

**4. Liderazgo transaccional:** Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor sede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. Busca negociar entre él y sus colaboradores logros comunes.

Podríamos definir la acción de este tipo de líder como Intercambio de relaciones entre el líder y sus compañeros y viceversa. El líder y el grupo determina lo que cada uno espera del otro, lo cual desemboca en comportamiento de ambos supeditado a expectativas y negociaciones; es decir, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera más cercana y óptima para propiciar esfuerzos y resultados deseados.

5. **Liderazgo democrático:** Igualitario, facilitador, centrado en el grupo de trabajo, a veces permisivo, participativo y responsable de las necesidades de los seguidores.

### 3.2.3 Características de Liderazgo

En definitiva el liderazgo busca la excelencia humana, se desarrolla a medida de los distintos hábitos virtuosos como: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza.

**La prudencia,** ayuda al recto ejercicio de los medios necesarios para alcanzar los fines deseados, el líder prudente es una persona flexible y dispuesta a cambiar de postura si cambia los datos; del mismo modo podrá contar con la virtud del sentido del humor, la empatía, la observación, la flexibilidad y sobre todo tener una visión amplia de la realidad para no dejarse llevar del exceso de preocupación.

**La justicia,** evita el egoísmo al momento de obrar, y abre la puerta a la aplicación a la regla de oro, pone las bases para ir más allá a la práctica del bien. La justicia establece normas de partida que aseguran la equidad para continuar creciendo en humanidad. De este modo el líder no es solo equitativo, sino que pondera o equilibra en sus juicios la lealtad, la generosidad, el servicio y el agradecimiento, aspectos que generan confianza en el buen liderazgo.

**La fortaleza,** ayuda actuar con coraje para lograr los objetivos propuestos, permite exigir y exigirse. El líder actúa con tenacidad, paciencia, constancia y valentía para cumplir con los compromisos adquiridos con su grupo.

**La templanza,** está muy unida a la fortaleza, esta modera el carácter que evita dejarse llevar exclusivamente por lo agradable. El líder a través de la templanza gobierna su propia libertad, es dueño de su comportamiento que no se deja dominar por el afán de no tener o aparentar, que a su vez reconoce sus limitaciones y errores, capaz de pedir disculpas cuando se equivoca.

Otras características que el líder debe tener son:

- El carisma
- La simpatía

- La empatía
- Acción pluralista
- Capacidad de conocer a los demás
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Confianza
- Alegría
- Optimismo
- Honradez
- Solidaridad
- Apertura
- Disciplina y autodisciplina
- Persuasión
- Vocación de servicio
- Creativo

### **3.3. Diferencias entre el directivo y líder**

#### **3.3.1 El Directivo**

La eficiencia del directivo en la gerencia se encuentra en relación directa a la búsqueda de excelencia de la educación, la personalidad del directivo marca una pauta en la consecución de la innovación de servicio y ver el futuro para despertar la creatividad y adelanto de la educación.

El directivo debe contar con la sabiduría, la calidad humana, la prudencia, el sosiego, la firmeza, la discreción, la persuasión, la planificación, características que

le dan apertura al cambio y a manejar la administración con las puertas abiertas lo que encamina al progreso.

Con una buena información logra la prestación de servicios con un diseño práctico de la investigación, planificación que venza el facilismo, la mediocridad, la pereza, la conformidad, los anti valores de la cultura.

El directivo no puede llegar a la excelencia si no tiene el liderazgo de su equipo, lo que permite que sus funciones y retos cumplan con los objetivos esperados.

Es importante destacar que el trabajo en las instituciones educativas, es una tarea administrativa compleja, multifuncional y multicultural, estas denominaciones que ejerce el directivo demanda de la mayoría de su tiempo en la institución educativa. Esto hace que su mirada sea cada vez más reduccionista y no permita analizar lo que allí sucede, complejizando la situación interna de las interacciones de los miembros de la comunidad educativa y del entorno.

Comprender la complejidad y el dinamismo de las instituciones, permite al directivo conocer sus necesidades, particularidades, su cultura y las relaciones de poder que tiene la institución. Las instituciones educativas están conformadas como sistemas dinámicos, es decir que se encuentran en continuo movimiento. En varias instituciones no visualizan el dinamismo, produciendo un estancamiento cognitivo, afectivo y sobre todo administrativo.

Los directivos en su afán de mejorar la gestión educativa, implementan innovaciones pedagógicas, con el fin de incrementar la calidad en los aprendizajes de los estudiantes. Es claro que, la transformación educativa no solo se remite a una planificación de actividades, sino, a la correcta aplicación de la planificación.

### **3.3.2 El líder**

Como leímos anteriormente el directivo se estanca en situaciones administrativas que no le permiten liderar al grupo humano que interactúan en la institución educativa. La falta de liderazgo genera la pérdida en la direccionalidad o proyección de sus objetivos, llevando a un caos organizacional.

Una cualidad del directivo es trabajar conjuntamente con las cualidades de líder, es decir, el directivo y el líder deben fusionarse en una persona. No se puede hablar de las diferencias entre líder y el directivo cuando los dos son dependientes.

### **3.4 Los valores y la educación**

El tema de los valores tiene una enorme vigencia, se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela y en la sociedad. Los valores en la educación han bajado su intensidad gracias a algunos medios de comunicación que han generado el individualismo y el cambio de pensamiento axiológico.

La pregunta en tiempos actuales es ¿qué son los valores?, difícilmente se logra contestarla, ya que llegar a un acuerdo sobre ¿qué son? y ¿cuáles son estos?, permite ir construyendo nuevos conceptos que a lo largo de la historia han cambiando; en épocas anteriores los pueblos respetaban al pie de la letra sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida. Dando la significación de valores históricos.

Marcela Chavarría (2007) dice que, los valores se notan entre otras cosas cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es producido.
- 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.
- 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 identifica la conducta del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Todo esto tiene algo en común, el bien de la persona, la familia y la sociedad, por lo tanto los valores se identifican como el bien común.

Una característica fundamental del directivo es la integralidad, en este sentido, lo que es para bien de la persona es bien para el directivo. Por ello pedagógicamente hablando, se puede decir que los valores son una fuente de perfeccionamiento humano, que guardan en sí mismos, la comunicación e interacción de los seres humanos.

Para los directivos los valores son un tema inevitable, porque es la esencia misma de la educación, pues los valores son el contenido que determina el bien en la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien, habilitar una metodología para ello, hay que profundizar con los directivos fundamentos axiológicos que permitan direccionar su práctica y fortalecer un liderazgo integral. El directivo debe tener presente que los valores son una tarea de toda la vida, siempre hay que aspirar a más en el tema de los valores, esto da sentido a la vida humana y a la búsqueda de la plenitud.

Se entiende que los valores se operan en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tienen su responsabilidad específica en la integración de los mismos, aun cuando a la familia y la escuela buscan como finalidad última su acción en la formación integral de los chicos y chicas.

La preocupación de los valores que acompañan al mundo actual de modo más general, hablan de la crisis de identidad. Identidad alienada por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y carencia de proyectos axiológicos comunes; la incapacidad de creer en algo, hace la imposibilidad de cambio.

En la época que actualmente vivimos, llena de tecnología y medios audiovisuales; parece que los valores han desaparecido, la era digital ha individualizado a los seres humanos o han aparecido nuevas formas de visualizar los valores; en esta nueva época se habla de la existencia de multi-variedad de valores, produciendo confusión, desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos.

Otro indicador alarmante de la pérdida de valores, es la violencia que a través de los medios de comunicación, juguetes que incitan a la violencia, la corrupción e indiferencia, este es un mal precedente para la niñez y la juventud. Se debe

reconocer que el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo, es fundamental que docentes, directivos y adultos en general consoliden principios éticos institucionales que lleven a retomar los valores plenamente identificados como, la actitud, lealtad, honestidad, sabiduría, solidaridad, justicia, gratitud, caridad.

Esta es una realidad, no ajena al hecho de que existen cuestiones no resueltas como la comunicación efectiva en la vida de los seres humanos, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de la personalidad integral y adecuada a la sociedad.

Gervilla (1994). En el boletín los Valores y Antivalores dice: “El valor como el poliedro, posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen”.

Desde este criterio se afirma que los valores no se inculcan o se enseñan, no son una asignatura que se marca en el pensum académico, sino, los valores son complejos, los valores se perciben a través de las actuaciones de las personas, en nuestro caso a través de las decisiones del líder o directivos de las instituciones educativas. Los valores son un proceso transversal en las instituciones educativas, todos tienen que respirar valores en la formación de los estudiantes, el éxito de los valores determina la buena relación estudiante.

Los directivos de los centros educativos tienen que vincular sus actividades administrativas y la Pedagogía de la Educación en Valores para:

**Intencionar:** Encaminar el proceso hacia los docentes en el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso de aprendizaje, dando sentido a la formación socio-humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

**Explicitar:** Eliminar el currículo oculto, haciéndolo visible, palpable, concreto a la cualidad orientadora del proceso de aprendizaje. Implicar lo socialmente significativo

de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo de la Educación Popular a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

**Particularizar:** Integrar las particularidades del proceso de aprendizaje y el desarrollo de los valores en la didáctica diaria del docente (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso).

Los valores por si solos no pueden justificar los fines de la educación, los métodos participativos, el buen uso del diálogo, una planificación curricular adecuada al contexto de los estudiantes, pero, es condición también necesaria que la institución genere el mismo lenguaje, es decir, tener claro los fines que se esperan con los valores. La formación en Fe y Alegría tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporar los valores que se encuentran en la misión (anexo 7) como parte viva del centro educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido el docente debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de aprendizaje institucional, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad.

La educación en valores es un proceso permanente de la vida, todo el tiempo expresamos valores a través de nuestro cuerpo y las acciones que este realiza, las orientaciones que recibimos a través de los familiares, docentes y sociedad definen la personalidad de los estudiantes en un momento de su juventud, y emanan en ese momento, los valores recibidos a través del ejemplo.

Es relevante que el gestor de la educación prepare a los miembros de la comunidad para el logro de la autorrealización, entendida ésta como: la capacidad de exponer a la sociedad las potencialidades desarrolladas en su vida estudiantil, es decir, expresar los valores e intereses fundamentales en la actividad social.

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas

del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

Los valores que deben desarrollar los directivos tiene como objetivo desarrollar, a nivel institucional individuos concretos, creadores de su propia realidad caminantes en búsqueda de su horizonte, donde encuentren la armonía de lo empírico con la praxis, elaboren un proyecto de vida realista, donde predomine la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora.

El directivo debe coadyuvar la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores externos a los que se enfrenta en sus gestiones y liderazgo, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores del directivo no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, el proceso escolar contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de los valores es caracterizar la intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del directivo, sino también de su equipo de trabajo, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo un modelo ideal de directivo, sino de las varias características que pueden surgir a través de los tiempos es imprescindible contar con sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Participantes

La Unidad Educativa Mons. Oscar Arnulfo Romero de Fe y Alegría se encuentra ubicada en la Provincia de Orellana, Cantón Joya de los Sachas, barrio Oscar Romero, aporta su proceso de enseñanza aprendizaje a la educación 15 años, es una de las instituciones que lidera el proceso de aprendizaje en la zona, su sostenimiento es Fiscomisional, su gestión interinstitucional, se vislumbrar en su proceso de gestión y liderazgo que se lleva durante los años mencionados. Desde su creación el centro educativo pertenece al Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría, una organización social, desde ese momento, administra en lo económico y en lo pedagógico, determinando la calidad educativa.

La institución educativa cuenta con 49 docentes y 942 estudiantes, la muestra fue tomada a directivos, jefes de área, padres de familia y estudiantes del gobierno estudiantil.

TABLA 1  
Personal directivo por sexo y edad.

<b>CARGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>
Rector	Hombre	46
Vicerrector	Mujer	51
Director	Mujer	37

Fuente: datos tomados del archivo maestro que reposa en la secretaria de la institución.

Elaborado por Roberto Chaguay.

TABLA 2  
Personal docentes por sexo y edad.

<b>SEXO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	12	25%
Femenino	34	75%
Total	46	100

Fuente: datos tomados del archivo maestro que reposa en la secretaria de la institución.

Elaborado por Roberto Chaguay.

TABLA 3

Personal administrativo y de servicios.

<b>SEXO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	3	37.5%
Femenino	5	62.5%
Total	8	100%

Fuente: datos tomados del archivo maestro que reposa en la secretaria de la institución.

Elaborado por Roberto Chaguay.

TABLA 4

Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>
Masculino	22	2.33%	Polivalente
Femenino	84	8.91%	Polivalente
Masculino	59	6.26%	Ciencias
Femenino	59	6.26%	Ciencias
Masculino	297	31.52%	Educación Básica
Femenino	378	40.12%	Educación Básica
Masculino	16	1.69%	Educación Inicial
Femenino	27	2.86%	Educación Inicial
Total	942	100%	

Fuente: datos tomados del libro de matriculas y nómina de los docentes que reposa en la secretaria de la institución.

Elaborado por Roberto Chaguay.

Como se puede visualizar en la tabla 1 el promedio de edad en los directivos es de 44 años, lo que demuestra que el liderazgo es acompañado de la experiencia de los docentes, fortaleza necesaria para dirigir una institución. El rector de la institución permanece en el cargo 11 años, su permanencia define el proceso administrativo y educativo en la calidad de estudiantes que entrega a la sociedad. En el caso de la

Vicerrectora tiene 13 años desempeñando las funciones de docente y dos años como directiva pedagógica lo que se puede evidenciar que conoce el proceso pedagógico realizado en el centro.

En referencia a la tabla 2 se visualiza claramente que el personal femenino con 34 mujeres ocupan el 75% de población en la unidad educativa, mientras que 12 hombres ocupan el 25% de la población de docentes, es evidente que en esta institución como en otras la superioridad numérica es femenina.

En cuanto al personal administrativo y de servicio se encuentran en la tabla 3 las mujeres ocupan el 62,5% de ejercicios en los cargos mientras que, el personal masculino ocupa el 37,5% de actividades laborales, nuevamente se evidencia un mayor porcentaje de las mujeres en cargos administrativos.

En la tabla 4 la población estudiantil por sexo y especialidad demuestran que la cantidad de mujeres es superior a la cantidad de hombres tanto en la especialidad como en la educación básica, las mujeres ocupan el 58,15% mientras que los hombres el 46,80%.

## **4.2. Materiales e instrumentos**

### **4.2.1 Materiales**

Los materiales utilizados para la investigación en Gerencia Liderazgo y Valores fueron cuestionarios de las encuestas, material de oficina como papel bond, impresora, grapadora, lápiz, borrador, computador, materiales económicos (movilización, alimentación y hospedaje).

### **4.2.2 Instrumentos de investigación**

La investigación se basa en la aplicación de encuestas cerradas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, en esta técnica se utiliza la escala de Likert. Este instrumento permite vislumbrar la gestión educativa, el liderazgo y los valores que tienen los directivos al momento de dirigir la institución, además se consulta la comunicación de los directivos con los docentes, estudiantes y padres de

familia. Otro aspecto relevante a consultar es si las decisiones son en equipo tanto para organizar el centro educativo como para tomar decisiones relevantes. (Anexo 2)

La aplicación de estos cuestionarios nos permite descubrir en forma crítica como se llevan los procesos de Gestión, Liderazgo y Valores, los estudiantes encuestados permitirán vislumbrar los roles de los directivos, jefes departamentales y docentes en la ejecución de planificaciones didácticas, la comunicación entre la comunidad educativa, la participación en la toma de decisiones. (Anexo 1)

La encuesta a los padres de familia diagnostica los escenarios en que se desarrolla la administración educativa, es decir, identifica el proceso de gestión, liderazgo y los valores de los directivos, como su participación en la toma de decisiones en el centro educativo, identifican las normas de convivencia, pueden opinar sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas y el desarrollo de los valores a través de convivir entre estudiantes y docentes. (Anexo 4)

Para fortalecer el proceso de investigación se aplica la técnica de la entrevista a los jefes de área (matemática, sociales, contabilidad y cultura estética) que ayudará a conocer de primera mano ¿Cómo es la comunicación y la información en la unidad educativa?, determinar si el manual o reglamento interno ayuda a la gestión convivencialidad de docentes, estudiantes y directivos.

La entrevista servirá para contrarrestar la información del directivo y de sus jefes de área como también permitirá identificar el tipo de liderazgo que predomina en la administración, facilitará el conocimiento de los valores institucionales que docentes y directivos emanan a los estudiantes. Otro aspecto fundamental de la entrevista, es identificar los anti valores que se desarrollan en la institución. (Anexo 5)

#### **4.2.2.1 Encuesta a Directivos**

Esta encuesta fue diseñada para conocer la organización de trabajo en los equipos y de esta manera investigar los documentos que norman a la unidad educativa. Facilita el reconocimiento del tipo de liderazgo que se ejerce en la institución escolar como también permite conocer la delegación de funciones en los diferentes equipos de la unidad educativa. (Anexo 2)

La encuesta nos ubicará en la Gestión, Liderazgo y Valores que el centro educativo administra con el directivo a la cabeza y con sus equipos.

#### **4.2.2.2 Encuesta a Docentes**

La encuesta a docentes (Anexo 3) tiene por objetivo recolectar la información de las habilidades del directivo, como líder, gestor y la participación de los docentes al momento de tomar decisiones en los procesos de enseñanza aprendizaje, la elaboración de documentos de planificación y relación afectiva con sus compañeros docentes, con los estudiantes y los padres de familia, además la encuesta permite reconocer los valores que la unidad educativa fomenta.

#### **4.2.2.3 Encuesta a Estudiantes**

El cuestionario estudiantes (Anexo 1) intenta recabar opiniones acerca de la administración gestión y liderazgo de las autoridades de la unidad educativa que actualmente se encuentran.

La encuesta permite vislumbrar la comunicación entre directivos, docentes con los estudiantes, recabar información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje y sus innovaciones. Otro aspecto que permite la encuesta es vislumbrar la participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje que aplican los docentes en las aulas.

#### **4.2.2.4 Encuesta a Padres de Familia**

La finalidad de esta encuesta es conocer la opinión de padres y madres de familia (Anexo 4) sobre la gestión, administración, liderazgo, comunicación y valores que los directivos imparten a través de su proceso educativo. El cuestionario direcciona sus preguntas a la participación de padres de familia en la toma de decisiones del centro educativo, además permite conocer la opinión del proceso formativo de sus hijos e hijas.

Las encuestas de los padres de familia fue elaborada por el maestrante, con la finalidad de contextualizar las preguntas, se realizó con un lenguaje sencillo, esto se debe porque la mayoría de padres y madres de familia son indígenas y en algunos casos no saben leer ni tampoco escribir, esto dificulto la aplicación del cuestionario

por su comprensión limitada, para superar este percance se pidió ayuda a los hijos e hijas y se logró culminar con la actividad.

#### **4.2.2.5 Entrevista a Vicerrector, Coordinadora de la escuela y Jefes de Área**

La entrevista se direcciona a fundamentar la innovación de la propuesta en la gestión de la organización y permitirá sustentar los valores y la organización en la comunidad educativa.

Las preguntas están orientadas a la diferenciación de la comunicación con la información, indaga sobre los documentos de organización que tiene la institución, da a conocer la toma de decisiones frente a los conflictos escolares y permite reconocer los valores institucionales que fomenta la unidad educativa.

Los instrumentos aplicados tuvieron un lenguaje sencillo para la comunidad educativa, la zona en donde se aplicó fue en la Amazonía ecuatoriana donde la mayoría de la población es indígena y en algunos casos hubo que explicar las preguntas.

La información recolectada a través de los cuestionarios de la encuesta definirá el tipo de propuesta que necesita el centro educativo para innovar su gestión en la administración.

### **4.3 Método y Procedimiento**

#### **4.3.1. Método**

El método aplicado en la investigación es el descriptivo, en gran medida la información de la investigación se basa en números para presentar los datos al realizar el muestreo, proporciona estimaciones de validez y fiabilidad.

Los números normalmente están acompañados por símbolos que determinan las conclusiones. Esta investigación está diseñada para interpretar los datos numéricos de la técnica aplicada.

El método descriptivo nos permite trabajar con un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir los números hay que transformarlos a letras para su fácil comprensión y devolución de los resultados. La descripción ayuda a resumir, organizar y reducir

grandes cantidades de observaciones que frecuentemente da como resultado un rango de números.

La técnica usada para obtener los datos fueron encuestas con preguntas de acuerdo a la escala de Likert, este tipo de preguntas aplicadas en el cuestionario permitirá tabular rápidamente las preguntas para cuantificar las respuestas y tener resultados en el menor tiempo.

Dentro del método descriptivo se utilizó otra técnica fundamental que ayuda a contrarrestar la información, la entrevista, esta tiene un carácter más cualitativo descriptivo, es decir, recoge la información de acuerdo a las expresiones de las personas que aplican. La entrevista permite la interacción verbal directa entre el entrevistador y el sujeto, se aplicó una entrevista estructurada, es decir, preparadas las preguntas del cuestionario de antemano.

Cuando se planteó las preguntas el entrevistado tuvo la oportunidad de contestar alternativamente su respuesta, aunque la respuestas son diversas hay que codificarlas, tabularlas y resumirlas numéricamente. De hecho como investigador se anima a la persona a hablar con detalles sobre el tema de interés, en la aplicación de la entrevista por persona duró aproximadamente 45 minutos, para llegar a la profundidad del tema.

#### **4.3.2. Procedimiento**

Para recabar la información se dialogó con el rector de la Unidad Educativa, Lic. José Celi y con la encargada de administrar la primaria, Lic. Mariuxi Castillo, se estableció los objetivos de las encuestas, que fueron aceptados como la oportunidad de valorar su gestión directiva y mejorarla.

Luego se plantearon fechas de aplicación de las encuestas a padres, estudiantes y docentes. Antes de aplicar las encuestas, se explicó a los encuestados los objetivos de la investigación y como los resultados permitirán planificar la gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa. Los encuestados vislumbrando la oportunidad de mejorar la administración de los directivos.

Los temas en discusión forman parte de un estudio que considera el trabajo de la gestión en el directivo. El investigador confía en el proceso aplicado a través del método descriptivo.

Las entrevistas y observaciones se llevaron a cabo en la unidad educativa durante el período 2010-2011 en una sesión con dos directivos y cuatro jefes de área, la población entrevistada eran mujeres con un promedio de 44 años de edad.

En la aplicación de encuestas se realizó una reunión con padres y madres de familia, estudiantes y la presencia de los directivos para explicar los objetivos de los cuestionarios de la encuesta. En esta reunión a más de explicar los objetivos se aplicó los cuestionarios a 15 padres de familia y 20 estudiantes.

Una vez aplicadas las entrevistas y los cuestionarios se tabula la información que se encuentran en las tablas 19 y 20.

De igual forma se pidió a los directivos de la institución una reunión con 20 docentes para explicar y aplicar los objetivos de la encuesta, que tiene 16 ítems direccionados a descubrir la actitud crítica sobre los directivos del centro educativo, la información valiosa de la gestión, liderazgo y valores.

Se aplicó entrevistas a los directivos de la institución con preguntas abiertas, para obtener insumos naturales de los directivos.

Al momento de entrevistar a los directivos y jefes de área se cohibían, ya que era la primera vez que se enfrenaban a una entrevista en la cual tenían que hablar sobre la gestión, liderazgo, valores y la comunicación en la institución.

## **5 RESULTADOS**

### **5.1 DIAGNÓSTICO**

#### **5.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **5.1.1.1 El Manual de Organización.**

La institución educativa no tiene un manual de organización. Al momento de aplicar las entrevistas se planteo la interrogante ¿Por qué la Unidad Educativa después de tener 15 años de funcionamiento aun no cuenta con un manual de organización, propio? Los directivos respondieron: no es necesario elaborar un manual para la organización de la Unidad Educativa, se respaldan en el organigrama institucional.

Los directivos de la institución elaboran normativas para situaciones o casos particulares que se presenten, estas normativas tienen la duración de un año lectivo.

Al momento de hablar de las funciones organizativas de los miembros de la comunidad educativa nuevamente se remiten a los Capítulos señalados en la Ley de Educación.

Se recomienda a los directivos de la Unidad Educativa contextualizar la información de acuerdo a las realidades y particularidades de la comunidad educativa y como parte de la red de centros educativos de Fe y Alegría.

##### **5.1.1.2 El Código de Ética.**

El código de ética es un documento que elabora la comunidad educativa de forma integral, participativa, flexible, que regula la convivencia armónica de la institución. En el documento se encuentran los acuerdos elaborados por cada grupo que conforma la institución, es decir, intervienen en la construcción estudiantes, padres y madres de familia, docentes, personal administrativo, de servicios y directivos.

El documento, Código de Ética, es recién conocido por la institución no tiene elaborado. La Unidad Educativa a través de su rector dice: “el código de ética es un documento que no es indispensable en la institución, en Fe y Alegría se trabaja

constantemente las 10 vitalidades han hecho suyo, el proceder de los docentes, directivos y estudiantes, las vitalidades mencionadas, son los ejes fundamentales de su trabajo”, manifiesta también que, “las vitalidades son bien conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa y es la manera ética de trabajar ejerciendo la labor docente. Las 10 vitalidades son tomadas del Modelo Educativo de Educación Popular establecido por Fe y Alegría Ecuador, en las 10 vitalidades el humanismo es el eje central de la convivencia, son:

**Psico-afectiva:** respetar y cultivar los procesos psicológicos, emocionales y afectivos de cada persona de modo que pueda crecer armónicamente y desarrollar las competencias necesarias para que logre ejercer su afectividad.

**De la libertad y la espiritualidad:** asumimos a la espiritualidad como un vivir según el Espíritu, que parte de una experiencia profunda de Dios. Para nosotros, la espiritualidad y la fe en Jesús nos invitan a alcanzar la plenitud humana, es decir ser libres para expresar lo que sentimos y pensamos.

**Corporal:** la salud, la valoración y el respeto del cuerpo son fundamentales para el desarrollo óptimo de nuestro cuerpo entendido como “Mens sana in corpore sano”

**Intelectual:** preguntar e investigar supone garantizar las competencias de la alfabetización primaria y secundaria del saber hacer, saber conocer y ser.

**Socio-política:** dialogo y participación desarrollar las competencias necesarias para la convivencia y el ejercicio de una ciudadanía activa y responsable.

**Productiva:** desarrollar competencias del saber hacer, competencias propositivas y polivalentes, para encontrar soluciones a problemáticas que se presenten en la vida cotidiana.

**Estética:** se trata de la formación del gusto, de modo que la persona desarrolle las competencias necesarias para percibir, disfrutar y producir lo bello.

**Cultural:** todos pertenecemos a algún grupo cultural que marca lo que somos y lo que hacemos, lo que pensamos y creemos, es decir somos diversos por eso hay que manejarse en la multiculturalidad en aceptar nuestras raíces y los valores que pregonan.

**Ética:** la pedagogía de los valores exige que cada educador entienda y asuma que no es un mero docente de un determinado programa o materia, sino que fundamentalmente es maestro de humanidad, formador de personas. Los educandos no solo aprende de sus educadores, sino que aprenden a sus educadores, pues bien uno explica lo que sabe o cree saber, “uno enseña lo que es”. De ahí que es imposible educar de un modo neutro, todos educamos o deseducamos.

**Histórica:** los seres humanos somos sujetos históricos, tenemos la capacidad de hacernos, construirnos de hacer y rehacer permanentemente la sociedad. Vivir es hacerse, constituirse, soñarse, invitarse, llegar a desarrollar todas las potencialidades.

Según lo presentado en las vitalidades se evidencia un compromiso profesional con la vocación de educador, con énfasis en la educación popular, que está dirigida a sectores de pobreza económica, espiritual y afectiva.

#### **5.1.1.3 El Plan Estratégico**

La Unidad Educativa Mons. Oscar Arnulfo Romero de Fe y Alegría asumió desde el Año 2008 El Plan Estratégico Internacional de la Federación de Fe y Alegría. En el año 2011 finaliza su planificación da lugar al nuevo Plan Estratégico Fe y Alegría Ecuador 2010 – 2014.

Uno de los aspectos relevantes en el Plan Estratégico es la filosofía de trabajo orientada a la Educación Popular en la que define tres principios: Lo ético, político y pedagógico.

**Principio Ético:** El punto de partida es la educación popular, opción ética del convencimiento ferviente de transformar la sociedad y cimentarla de valores radicalmente distintos. El trabajo es con las personas excluidas, empobrecidas.

**Principio Político:** El proceso educativo está ligado a las necesidades sociopolíticas nacionales, privilegiando los aspectos culturales, económicos, valorativos y de equidad, responde a la necesidad de construir un proyecto histórico, político y cultural, con la comprensión del mundo y la naturaleza. La opción política se asume

como la inclusión de las personas excluidas, brindar una educación de calidad y con valores éticos y morales.

**Principio Pedagógico:** Si la opción política por una educación transformadora de Fe y Alegría se enraíza en la ética de los calores evangélicos, la opción pedagógica debe, también, estar atravesada por esos valores. El propio nombre de Fe y Alegría abre el camino, como lo supo entender su fundador el Padre Jesuita José María Vélaz a una acción pedagógica centrada en el amor y el servicio, fuentes de la alegría verdadera.

Otro aspecto a destacar son los procesos de formación a los docentes, que buscan cada día mejorar la calidad educativa. El Sistema de Mejora que apuestan están conformado por cuatro fases.

Fases uno: Evaluación de los procesos educativos.

Fases dos: Reflexión de los resultados de la evaluación.

Fases tres : Planificación de propuestas de mejora a través de planes de mejora y;

Fases cuatro: Sistematización del los procesos planificados.

El plan estratégico busca mejorar en la institución la gestión educativa, los procesos escolares de los docentes y la relación con la comunidad. En el anexo 7 encontraremos la estructura del plan estratégico como sus Objetivos Estratégicos.

Como mencionamos en la parte inicial El Plan Estratégico de la red de Fe y Alegría Ecuador, el centro que investigamos es parte de la red mencionada, por lo cual sus principios como sus objetivos estratégicos son desarrollados en la Unida Educativa.

La educación popular, entendida esta, con la intencionalidad estratégica de transformar la sociedad excluyente a incluyente a través de la educación, la institución tiene mucho camino por recorrer y Madurar “como Dios manda”, requiere trabajar más en la lógica de la razón sin renunciar a la lógica del corazón, para hacerse cargo de la realidad.

La misión de la institución se basa en valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad de los pueblos que necesitan la educación de calidad y brindar a la sociedad en un futuro muy cercano personas de

bien, con valores cristianos y éticos y con visión integral que transforme las situaciones de pobreza intelectual, de marginación, económica a situaciones donde los seres humanos vivan en plena libertad de pensamiento y con autonomía funcional.

Para el desarrollo del presente Plan Estratégico es fundamental un trabajo en equipo de las personas que hacen educación en la Unidad Educativa, es decir, todos los miembros de la comunidad educativa, trabajan integralmente los procesos de enseñanza aprendizaje, viabiliza la gestión interinstitucional sólida con una meta clara a dónde queremos llegar en el tiempo programado.

#### **5.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

Como se manifestaba en la descripción del Plan Estratégico, uno de sus procesos es la Calidad Educativa en la institución, el sistema de mejora, busca incidir en los procesos de gestión directiva, enseñanza aprendizaje, convivencia y construcción de ciudadanía y relación con el entorno. En sus resultados busca la mejora en matemática, lenguaje y valores.

El plan operativo anual de la Unidad Educativa tiene el nombre de plan de mejora en la que se planifican procesos y resultados anualmente. El Plan de Mejora (Anexo 8) tiene las problemáticas que se identificaron a través del proceso de evaluación.

La presente matriz del Plan de Mejora (Anexo 10) responde al Sistema de Mejora de la Calidad Educativa establecido en la red de centros educativos de Fe y Alegría, este sistema tiene una duración de cuatro años en la que hay cuatro fases:

**Fase 1:** Evaluación, se realiza a los centros educativos, a través de encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y comunidad en temas como procesos de aprendizaje, gestión directiva, recursos, entre otros.

**Fase 2:** Reflexión, con la comunidad educativa se reflexiona los resultados de las evaluaciones y se determinan las problemáticas y que haremos para superarlas.

**Fase3:** Planificación, consiste en ejecutar a través los procesos que permitirán al centro educativo a superar las problemáticas establecidas, el cuadro presentado

anteriormente es la muestra de ello, por eso considere justo y necesario copiarlo en su totalidad para conocer todos los procesos que se han planificado.

**Fase 4:** Sistematización, este es un proceso que se lo puede realizar mientras se ejecuta la planificación o al final de la misma, consiste en escribir las experiencias significativas de los procesos establecidos para superar las dificultades y que estas a su vez se conviertan en teorías que puedan ser utilizadas por otros centros educativos.

El plan de mejora (Anexo 10) plantea cuatro nudos críticos que son tratados en el transcurso del año lectivo, hay procesos como lectura y matemática que se prolongan más de un año y otro que afecta continuamente a la zona como es la carencia de docentes, para esta problemática el centro educativo plantea formar a los mejores bachilleres que egresan y que tienen vocación de docentes, esta formación se realizaría a través de becas y tener docentes con visión de Educación Popular, otro nudo crítico son las Tics el centro educativo, están trabajando por ingresar la tecnología al aula de clases a través de capacitaciones constantes al personal docente y refuerce su trabajo con material multimedia, programas virtuales y tutoriales, este proyecto cuenta con el apoyo de financiación europea.

Todos los procesos que ejecuta la institución son acompañados por pedagogos de Fe y Alegría, asegurando el éxito de cada uno, estos procesos buscan el constante mejoramiento del personal docente y beneficio de los estudiantes.

#### **5.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI del centro educativo se encuentra en proceso de construcción y se desarrolla de acuerdo a los parámetros establecidos por la Dirección Provincial de Educación de la zona, tiene las siguientes partes:

- Diagnóstico

El diagnóstico permite identificar las problemáticas, situaciones y fortalezas de la unidad educativa. Permite ver la radiografía interna de la institución.

En el caso de nuestra investigación pondremos énfasis en la gestión, liderazgo y valores. Los componentes del diagnóstico son:

- **FODA**, es un análisis descriptivo del centro educativos, este análisis es externo (Oportunidades - Amenazas) e interno (Fortalezas - Debilidades)
- **Mapa de necesidades**, es el tratamiento que se le da a cada debilidad y amenaza para superarla, este cuadro analiza el problema desde su causa y que efectos tiene y plantea una posible solución.
- **Estrategias de cambio**, es la planificación de las soluciones mencionada en el mapa de necesidades, es decir, visualiza que las soluciones sean viables para su ejecución.

Estos componentes están diseñados con matrices que permiten identificar el problema sin caer en falsas percepciones. En la matriz 1 detallamos el FODA.

Otro elemento fundamental del PEI es la identidad. Este elemento permite conocer el pensamiento filosófico, ideológico de la institución, aquí encontramos que la institución tiene un modelo educativo de Educación Popular diseñado para la inclusión de niños excluidos por razones de pobreza económica, afectiva y social.

El carisma de la institución se basa en la fe cristiana, en el cumplimiento a la doctrina del amor y servicio al pueblo de Dios, en el documento hace un estudio y reflexión a través de ideas fuerza basadas en el ideario internacional de Fe y Alegría, en los Congresos Internacionales del Movimiento y en la reflexión de los docentes de Fe y Alegría Ecuador.

Los componentes de la Identidad son:

- Identidad
  - **Misión**, la institución asume la misión establecida por el plan estratégico y lo contextualiza vislumbrando su realidad local (Ver anexo 7).
  - **Visión**, está proyectada para visualizar los resultados en cinco años y de igual forma que la misión se desprende de la visión estratégica. (Ver anexo 7)
  - **Fundamentación Teórica**, en la fundamentación se visualiza el trabajo de la educación popular abordada en el modelo constructivista social; para

ello realiza un descripción de los fundamentos axiológicos, epistemológico, sociales.

- **Perfiles**, la institución a elaborado los perfiles de la comunidad educativa, basándose en las 10 vitalidades mencionadas en el apartado de los Códigos de Ética. Al finalizar los cinco años de ejecución del PEI los estudiantes, padres y madres de familia, docentes y directivos tendrán los siguientes perfiles, mencionamos los más relevantes:

- Enseñanza activa y problematizadora, orientada al desarrollo de las capacidades y personalidad del estudiante, basada en resolución de problemas de la vida cotidiana.
- Tener flexibilidad, es decir, que debe poseer la capacidad para adaptarse a situaciones que se presenten en la vida.
- Entender varios puntos de vista del contexto que le rodea.
- El docente debe colocarse en el lugar de los estudiantes, para valorarlos como sujetos activos dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Personalizar la enseñanza cuando esta sea necesaria, el docente deberá atender las diferencias afectivas, cognitivas y psicomotrices de los estudiantes.
- Los docentes utilizan metodologías innovadoras, lúdicas, es decir que debe poner en juego su habilidad y creatividad pedagógica hacer de su aula laboratorios experimentales y trabajar con problemas reales de su contexto.
- Los estudiantes formulan preguntas con pericia, generando la investigación científica y desarrolla el pensamiento crítico.
- Los docentes tienen dominio científico cuentan con una sólida preparación técnico – científica, que le permita satisfacer las dudas e inquietudes de los estudiantes.
- Los miembros de la comunidad educativa tienen actitudes apreciativas, demostrando empatía hacia todos.
- Los padres y madres de familia Utilizan un lenguaje apropiado, claro para evitar distanciamientos entre docentes, directivos y estudiantes.
- Evaluación permanente, eficientemente de las destrezas y aprendizajes.

Es fundamental recoger los perfiles de la institución ya que guiará en los resultados de la investigación.

Luego tenemos el elemento el elemento que da vida al centro educativos es el **Curricular**, en este documento se encuentran las planificaciones de los docentes, este documento tiene una vigencia de cuatro años.

Al momento el componente curricular se encuentra cambiándolo por que Ecuador ha actualizado su currículo a nivel nacional y en el caso del bachillerato también se encuentra en proceso de construcción.

Finalmente tenemos el elemento que organiza la institución, es decir, es el componente de gestión, en el se encuentra:

- El Organigrama estructural.
- El reglamento interno.
- El plan de mejora.

#### **5.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.**

El reglamento Interno que rige a la institución es de la Ley de 1998, aunque la nueva ley promulgada 31 de marzo del 2011 está en vigencia la unidad educativa tiene aprobado su reglamento hasta el año 2013.

El reglamento interno aprobado por la Dirección Provincial de Educación en la zona, tiene el nombre de Manual de Convivencia, siendo este una fiel copia de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional de 1998 de acuerdo al Título II de los Deberes y Derechos.

Para normar y controlar ciertas especificidades que se presentan durante los años lectivos el Rector conjuntamente el Consejo Directivo establece normativas que no se encuentran en dicho Manual de Convivencia. Las normativas establecidas por el Rector Y Consejo Directivo tienen la durabilidad de un año Lectivo pudiendo ser renovadas, modificadas o cambiadas en su totalidad.

Las disposiciones redactadas en el Manual de Convivencia se las puede encontrar en la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

## **5.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

### **5.1.2.1 MISIÓN**

La Unidad Educativa Fisco Misional Mons. “Oscar Arnulfo Romero” de Fe y Alegría, brinda una Educación Popular, Integral y de Calidad Humana, atendiendo a la población empobrecida económicamente, en afecto y excluida socialmente, promueve la transformación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de su propia realidad con valores de justicia solidaridad, equidad e integralidad.

Fe y Alegría por ser un Movimiento de Educación Popular y Promoción Social busca estar en lugares donde se acaba el asfalto, donde las entidades públicas o privadas no pueden llegar. La unidad educativa tiene la misión de transformar la realidad de los excluidos brindando una educación de calidad para los más pobres.

### **5.1.2.2 VISIÓN**

La Unidad Educativa Fisco Misional Mons. “Oscar Arnulfo Romero” de Fe y Alegría del cantón Joya de los Sachas, en los próximos 5 años seguirá ofreciendo una Educación Popular, Integral y de Calidad acorde con los principios del fundador P. José María Vélaz. Brindará a través de sus aulas avances científicos y tecnológicos, aplicando un Modelo Pedagógico Constructivista, Humanista e Histórico Social que responda a las necesidades socioculturales, locales y nacionales para que nuestra comunidad educativa sea sujeto de una verdadera promoción humana y cristiana.

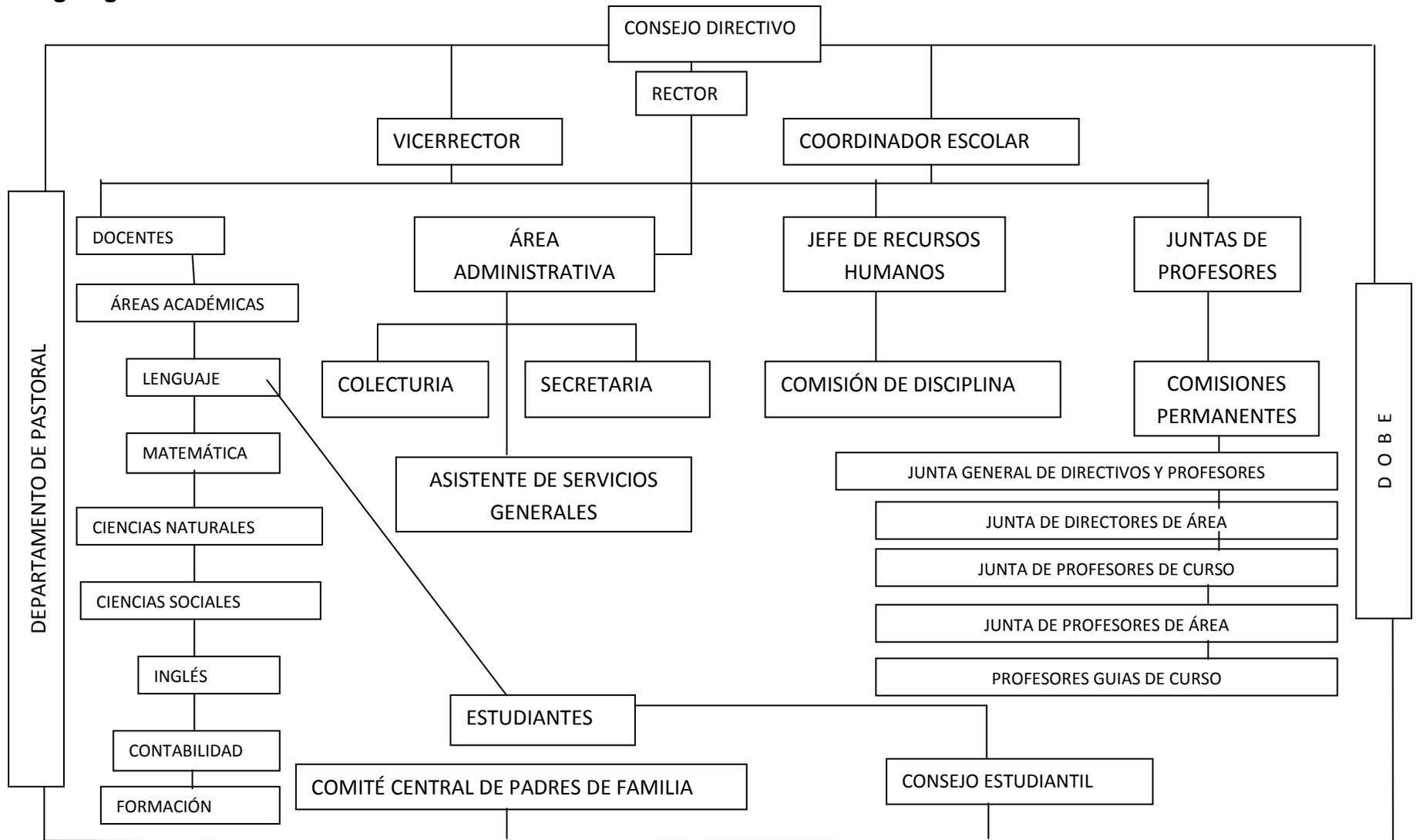
La visión del centro educativo a través de sus perfiles y sus fundamentos filosóficos entregará a la sociedad estudiantes que puedan enfrentar los retos que la que demanda, además la visión muestra que la participación es fundamental para cumplir los objetivos establecidos.

Tanto la misión como la visión muestran que la gestión del directivo es pieza fundamental en la vida de la institución, claramente se evidencia el liderazgo, los valores que mueven los hilos de la administración.

Por tanto la acción educativa está encarnada en el centro escolar que es el espacio institucional, estructural e infraestructural, que recibe a la población más joven de un país a fin de que personas calificadas ofrecen posibilidades de educación dirigida, a

través de procedimientos, normativas, técnicas, administración de los recursos y materiales predeterminados que responden a la intencionalidad del proyecto de gestión, liderazgo y valores.

### 5.1.2.3. Organigrama de la institución



Fuente: datos tomados del archivo maestro que reposa en la secretaria de la institución.  
Elaborado por Roberto Chaguay.

El organigrama que presenta la institución muestra que el equipo directivo se encuentra conformado por el Rector, Vicerrector y la Coordinación escolar, es decir que aprueban los procesos de gestión o administración.

En un segundo nivel se encuentran las áreas que son: el Equipo de Docentes, La administración, Recursos Humanos y la Junta de Profesores. De este nivel se desprenden las funciones que desempeña cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Los docentes están organizados por comisiones académicas, que tienen una estrecha relación con los estudiantes, el consejo estudiantil y el comité de padres de familia.

Otra área es la administrativa que está conformada por la colecturía, secretaría y el personal de servicios.

El área de Recursos Humanos muestra en la grafica que se encarga de la disciplina de la institución, es decir del control de ingreso y salida de los docentes, directivos y estudiantes.

El área de juntas está conformado por los representantes de los directivos, de docentes de, los dirigentes de curso y jefes de área.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) conjuntamente con la Pastoral de la unidad educativa cierran el organigrama, es decir, se son el eje transversal para el buen funcionamiento de la institución.

Una observación muy peculiar, es el conector que tiene las áreas académicas con los estudiantes, realizando una breve descripción se visualizar que los estudiantes y los padres y madres de familia intervienen en la planificación del proceso de aprendizaje.

#### **5.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos.**

Las funciones de los integrantes de la comunidad educativa están regidas y adaptadas de acuerdo a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. Dicho documento se nulito el 31 de marzo del 2011.

Al momento de seleccionar, elaborar y adaptar las funciones del organigrama realizaron el Rector y Vicerrector; para luego socializar al Consejo Directivo, es decir a la Coordinación Escolar, el documento fue aprobado sin la participación de la comunidad educativa, es decir, las funciones, no fueron consensuadas ni tampoco fortalecidas por los miembros de la institución.

Las funciones están regidas al cumplimiento de actividades establecidas al título II de los Derechos y Deberes de los Docentes que rezan en la Legislación Educativa de 1998. Estas funciones en su mayoría son copiadas de la Ley, las cuales son usadas a conveniencia, es decir, nadie hace más de lo que tiene que hacer, un ejemplo visible es el vicerrector, se encarga de velar por las planificaciones pedagógicas de los docentes y no se preocupa de la actualización pedagógica de los docentes, este criterio es asumido porque no hay un artículo en sus funciones que determine la actualización.

Otro ejemplo visible de la limitación en las funciones se evidencia con el rector, se encarga de la situación administrativa económica sin prestar atención al proceso pedagógico, además la institución por ser un referente educativo, es unidad ejecutora, es decir, administra recursos económicos y contratación de personal de 32 escuelas del sector, no presta atención en liderar gestiones de convivencia y procesos. En realidad el rector y vicerrector no cumplen con lo que está escrito en las funciones planteadas, es decir, solo lo han copiado y lo han olvidado, este es un aspecto que indica como la gestión de la Unidad Educativa es débil en lo pedagógico y fuerte en lo económico.

En el año 2009 Fe y Alegría inicia un proceso de formación y conformación del Equipo Directivo para equilibrar la gestión.

El proceso está dirigido al trabajo por equipos para equilibrar las diferentes dimensiones que el rector no puede abarcar solo.

Esta propuesta se basa en la participación de los representantes de las áreas, la comunidad, padres de familia y estudiantes, es decir, cada integrante participa en la toma de decisiones, aclarando que la toma de decisión es consensuada por el Consejo Directivo.

La función del Consejo Directivo es subutilizada solo se reúnen para planificar fechas de presentación de aportes de los estudiantes y para velar por la disciplina, mi criterio personal, el Consejo Directivo no cumple con lo establecido en las funciones que mencionan, es un estamento desaprovechado por la institución, no genera la transformación que en la misión y visión se plantean.

#### **5.1.2.5 El clima escolar y convivencia con valores.**

El centro educativo a través de la comisión denominada pastoral, integra las tareas que dinamizan el clima escolar, sus tres vertientes:

- **Humanizadora** (evangelización implícita en los gestos, actitudes, acciones cotidianas),
- **Profética** (evangelización explícita, catequesis, formación humana y cristiana, celebraciones, etc.) y de
- **Construcción de la sociedad** (praxis cristiana, proyectos de solidaridad y de promoción humana y comunitaria).

La unidad educativa tiene como aspecto fundamental la fe cristiana que armoniza la convivencia entre los actores de la comunidad. Los integrantes de la comunidad educativa desarrollan sus actividades en un ambiente afectivo, ameno y cordial.

Los directivos empeñados en fortalecer la convivencia armónica de la institución, organizan eventos de reflexión que permite a los docentes expresar sus sentimientos, emociones o frustraciones. A este momento los directivos vislumbran como un espacio necesario para los miembros de la comunidad, porque dicen que el corazón sensible de las personas hace más audaces en la vida cotidiana, estos momentos realizan en cada finalización del quimestre.

#### **5.1.2.6 Dimensión pedagógica curricular y valores.**

Esta dimensión hace referencia a las actividades pedagógicas de la institución educativa, ya que su eje se conforma por la relación que los actores construyen con el conocimiento. El estilo de enseñanza, las teorías de la enseñanza, el aprendizaje,

los criterios de evaluación, subyacen en el Modelo Constructivista, orientado a la educación popular.

La institución educativa nace con la creación de 8° Año hasta 3° de Bachillerato, pertenece al Convenio Curricular de la Universidad Andina y su modelo está orientado a la formación al desarrollo del pensamiento lógico formal en los estudiantes. La planificación se realiza a través de fases (Diagnóstica, Procedimental, Argumentativa, Conceptual y Actitudinal).

La primaria se completó este año lectivo con la creación del Séptimo Año. Los paralelos de 2° Año a 7° trabajan en el desarrollo de las destrezas.

La institución cuenta con apoyo pedagógico externo, los acompañantes educativos de Fe y Alegría, supervisan la calidad educativa a través de diferentes proyectos educativos planteados como: animación a la lectura, desarrollo del pensamiento lógico matemático, fortalecimiento de los valores, implementación de un aula tecnológica para el desarrollo de la creatividad.

Aunque recibe un apoyo pedagógico por parte de los acompañantes su calidad educativa es limitada, esto se debe porque en sus aulas trabajan bachilleres cumpliendo la función de docentes. En la zona la falta de profesionales en educación afecta el nivel académico de los estudiantes.

#### **5.1.2.7. Dimensión organizativa operacional y valores.**

Esta dimensión se compone del conjunto de aspectos estructurales que determinan un modo de funcionamiento. En esta dimensión se pueden analizar todas las cuestiones relacionadas con la formalización de la organización (organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo y los espacios, etc.)

Esta dimensión es la que caracteriza la manera de proceder internamente en la unidad educativa, pretende a través de una organización eficaz lograr los objetivos trazados por la institución.

La unidad educativa está organizada por el Rector, Vicerrector y la Directora de la primaria, quienes conforman el equipo directivo, se encargan de administrar el centro educativo en lo económico, pedagógico y en la administración de materiales. Para la toma de decisiones asertivas se ha implementado un equipo directivos que

está conformado por cada una de las representaciones de las juntas de áreas, este equipo de trabajo se reúne dos veces al mes para tratar temas que atañen a la institución.

Luego se conforma la junta general de maestros que se encuentran organizados por ciclos de aprendizaje en la primaria y en la secundaria por juntas de acuerdo a las áreas. Los docentes se encargan de facilitar los conocimientos y planificar actividades que fomenten la investigación en los estudiantes.

El personal administrativo de la institución cuenta con secretaria, colectora y administradora financiera, se encargan de administrar los recursos económicos con la respectiva aprobación del Rector.

Por la extensión del centro educativo (4 hectáreas) cuenta con dos conserjes y un guardián.

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa están estipulados en un documento aprobado en la Dirección Provincial de Educación de la Ciudad del Coca, Manual de Convivencia, en dicho documento se encuentra las responsabilidades, derechos y garantías.

#### **5.1.2.8 Dimensión administrativa y financiera y valores.**

Las personas encargadas de la administración de la institución son el Rector, Vicerrector y la administradora financiera, sus funciones son la obtención de recursos y la utilización eficiente de los mismos, como también la gestión de la información acerca de ellos y de su devolución.

La institución es Unidad Ejecutora de recursos económicos que provee el Ministerio de Finanzas, los recursos son distribuidos a 32 centros educativos de la zona. El rector es el responsable directo de la administración de dichos recursos.

La comunidad educativa reconoce la buena administración del rector y colaboradores, este reconocimiento se debe a la gestión interinstitucional lograda en los últimos años, se ha construido ocho aulas con apoyo del Municipio, cuatro con la

Prefectura y el Equipamiento del centro de cómputo y la construcción de un aula tecnológica con su respectiva implementación.

Los valores en la administración son una fuente principal de confianza, la honestidad, verdad, lealtad y nobleza caracterizan a las personas que ocupan ese puesto.

#### **5.1.2.9. Dimensión comunitaria y valores.**

Los miembros de la unida educativa participan con la comunidad en manifestaciones culturales, festividades locales o regionales programadas, esta constituye la única forma de integración con la comunidad. Del mismo modo, la participación del centro educativo es utilizada para promover la participación activa de los estudiantes y para enriquecer la oferta educativa escolar.

En temas de formación o talleres para aportar a la comunidad, la institución es muy débil, no ha generado espacios de encuentro. Según el Rector de la Unidad no vislumbra la posibilidad de incidir educativamente en la comunidad.

### **5.1.3 Análisis FODA**

#### **5.1.3.1 Fortalezas y debilidades**

La Unidad Educativa es de un contexto rural, por lo cual tiene muchas fortalezas en convivencia entre la comunidad educativa y los procesos fluyen con un entusiasmo de aprender y cambiar su realidad, para esto la unidad educativa cuenta con una infraestructura impresionante, tiene laboratorios de computación, física, química y tiene un aula tecnológica bien equipada.

Por encontrarse alejada de ciudades una debilidad fuerte es que la institución tiene en su filas docentes, a bachilleres, que no dominan la didáctica, esto no permite que los estudiantes desarrollen toda su capacidad intelectual, afectiva y psicomotriz, la institución cuenta con el apoyo de acompañantes educativos externos que ayudan a dirigir actualización didáctica a los docentes bachilleres y mantener de esta forma la calidad educativa.

En cuanto a la gestión interinstitucional el directivo ha realizado importantes convenios con el Municipio y el Consejo Provincial logrando una donación de \$250.000 para la construcción de aulas, además el centro educativo a través de financiaciones extranjeras (AECID) ha colaborado con una cantidad de \$ 52.000 para el mantenimiento del edificio.

El liderazgo del directivo se contradice con la gestión ya que la convivencialidad en la institución no es reconocida, los docentes perciben un liderazgo verticalista, informativo y poco participativo.

Los valores en la institución se desarrollan con el ejemplo vivo de los maestros, dato que se recoge en las encuestas aplicadas a los estudiantes y padres. (Tabla 19 y 20).

### **5.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

La unida Educativa se encuentra ubicada en un cantón que se desarrolla económicamente a pasos agigantados, esto es por la presencia de las petroleras, los trabajadores de las mismas son un gran aporte económico para la región.

Al mismo tiempo que crece la ciudad, crecen los problemas, la demanda económica en la ciudad tiene un costo de vida elevado, sus productos alimenticios, como la vestimenta son a precios exorbitantes, mucha gente no puede acceder fácilmente a los productos.

Otro aspecto que se presenta como amenaza en la ciudad, es el transporte público, es escaso, cuenta con el servicio de rancheras (transporte al aire libre) para ir a las comunidades hay un turno en la mañana y otro en la tarde, este hecho dificulta el acompañamiento pedagógico a estudiantes.

En la Unidad Educativa se cuenta con docentes bachilleres, esto se debe por los bajos salarios que se percibe como docente y la carencia de institutos pedagógicos en el cantón. Uno de los sistemas que ha funcionado para capacitar pedagógicamente es la educación semi-presencial, que ofertan Universidades que tienen su servicio a distancia.

### 5.1.3.3 Matriz 1 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Ámbito Convivencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena relación interpersonal entre profesores, autoridades, padres de familia y estudiantes.</li> <li>✓ Existencia de Campamentos Ecuatorianos Fe y Alegría.</li> </ul>	<p><b>Ámbito convivencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pocos espacios de integración de la comunidad educativa</li> <li>✓ Exceso de confianza entre docentes.</li> <li>✓ Falta de comunicación formal (escrita).</li> <li>✓ Falta de responsabilidad en las tareas encomendadas.</li> </ul>
<p><b>Ámbito pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los materiales entregados por el Estado son utilizados.</li> <li>✓ Las clases del maestro son planificadas.</li> <li>✓ Los estudiantes conocen de antemano que van a ser evaluados.</li> <li>✓ Mobiliario adecuado para el aprendizaje.</li> </ul>	<p><b>Ámbito pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las clases se desarrollan solo en el aula.</li> <li>✓ Inestabilidad de los maestros en lo laboral.</li> <li>✓ No existe una biblioteca equipada adecuadamente.</li> <li>✓ Escasos maestros/as especializados.</li> </ul>
<p><b>Ámbito de contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación activa en los eventos culturales y cívicos.</li> <li>✓ La comunidad acepta el trabajo docente de la institución.</li> <li>✓ Para las autoridades y comunidad posee buena infraestructura.</li> <li>✓ Aceptación de nuestros bachilleres en el campo laboral.</li> <li>✓ Aceptación en la gestión que</li> </ul>	<p><b>Ámbito de contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los padres de familia consideran que la formación que oferta la institución es regular.</li> <li>✓ Los padres de familia manifiestan que la infraestructura es regular y está deteriorada.</li> <li>✓ Poca relación interpersonal entre maestros y padres de familias.</li> </ul>

realizan las autoridades.	
<b>Ámbito administrativo financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena distribución administrativa.</li> <li>✓ Cumplimiento honesto de los administrativos en sus funciones</li> </ul>	<b>Ámbito administrativo financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento en la administración de recursos económicos.</li> <li>✓ Servicios básicos limitados.</li> </ul>
<b>Ámbito de ambiente escolar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los niños se sienten a gusto en la institución.</li> <li>✓ Estudiantes de acuerdo con las normativas impuestas por la ley de educación.</li> </ul>	<b>Ámbito de ambiente escolar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de juegos recreativos.</li> <li>✓ Sanitarios en mal estado.</li> <li>✓ Lentitud en la atención del bar.</li> <li>✓ Falta variedad en la comida.</li> <li>✓ No hay atención en la biblioteca.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Ámbito Convivencial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos y talleres a docentes.</li> </ul>	<b>Ámbito convivencial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desorganización familiar.</li> <li>✓ Mal uso de la escasa tecnología.</li> <li>✓ Problemas económicos.</li> </ul>
<b>Ámbito pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los padres de familia proveen materiales necesarios para el aprendizaje de sus hijos.</li> <li>✓ Los padres de familias saben como van a ser evaluados sus hijos.</li> <li>✓ Constante capacitación pedagógica a maestros (as).</li> <li>✓ Participación activa de los estudiantes ante la sociedad.</li> </ul>	<b>Ámbito pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los padres no controlan las tareas a sus hijos.</li> <li>✓ Los padres de familia no asisten al establecimiento para averiguar el rendimiento a sus hijos.</li> <li>✓ Bajo nivel de educación de estudiantes que llegan a la institución.</li> <li>✓ Movilización escasa hacia el centro.</li> </ul>
<b>Ámbito de contexto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoramiento de Fe y Alegría y</li> </ul>	<b>Ámbito de contexto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconfianza de los padres de</li> </ul>

<p>la Universidad Andina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo financiero extranjero en la construcción y reparación en la infraestructura.</li> <li>✓ Se realizan eventos para ganar prestigio en la comunidad.</li> </ul>	<p>familia por los bachilleratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco apoyo de las autoridades seccionales local en las gestiones que realizan nuestras autoridades.</li> <li>✓ Falta de apoyo por los gobiernos seccionales a la unidad educativa.</li> </ul>
<p><b>Ámbito administrativo financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración activa de los padres de familia en el pago de la pensión.</li> </ul>	<p><b>Ámbito administrativo financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de apoyo de las autoridades seccionales locales.</li> </ul>
<p><b>Ámbito de ambiente escolar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Becas estudiantiles del patronato.</li> <li>✓ Servicio de Internet facilitado por el municipio</li> <li>✓ Curso de emprendedores facilitado por la compañía Junior.</li> <li>✓ Curso de tributación de SRI.</li> <li>✓ Confianza de padres de familia en la institución.</li> </ul>	<p><b>Ámbito de ambiente escolar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calles de acceso en mal estado.</li> <li>✓ Desorganización familiar.</li> <li>✓ Mala alimentación.</li> </ul>

## 6. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

El 30% de los y las docentes no tienen su título de docentes en la educación, por lo que se cuenta con bachilleres impartiendo el proceso de enseñanza aprendizaje, la escases de docentes dificulta el aprendizaje en la zona y repercute a la institución. La escases de profesionales educativos, se presenta porque no hay un instituto pedagógico de formación docentes; para capacitarse los aspirantes a docentes tienen que trasladarse a ciudades distantes representando una pérdida de tiempo en la movilización, otro factor negativo es el alto costo de vida en la región hace que la docencia no sea una profesión atractiva para los pobladores.

Su población es muy diversa en cuanto a costumbres y tradiciones son tierras colonizadas por gente del sector de la Sierra central del país, siendo la mayor cantidad de migrantes de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Loja y El Oro, los nativos de la zona son pocos.

El cantón Joya de los Sachas es reconocido por ser una zona petrolera, como mencionábamos en el epígrafe anterior incide en el costo de vida con relación a otras provincias, ser una zona petrolera a costado destruir las flora y la fauna, cada día se ha ido deteriorando para dar paso a la modernización, esto influye negativamente en la agricultura porque se ve amenaza por la contaminación, esto incide en la nutrición de los estudiantes y se evidencia claramente el sinnúmero de enfermedades de la piel como estomacales.

### 6.1 De los directivos

Tabla 5

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	<b>2</b>	100
Coordinadores de área	<b>1</b>	50
Por grupos de trabajo	<b>1</b>	50
Trabajan individualmente	<b>1</b>	50
No contestan	<b>0</b>	0

Los directivos de la Unidad Educativa concuerdan que, el rector organiza las tareas y agendas de las reuniones, en el resto de indicadores difieren en sus opiniones, son divididas.

Tabla 6

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la institución	<b>0</b>	0
Los resultados obtenidos en la institución	<b>1</b>	50
Valor y tiempo empleados en la institución	<b>0</b>	0
Otros	<b>1</b>	50
No contestan	<b>0</b>	0

La organización de la Unidad Educativa es percibida por los directivos de acuerdo a los resultados deportivos y académicos logrados en el transcurso de estos años, otro factor que determina la organización, es la gestión del rector con las autoridades de la comunidad, en especial con la municipalidad y el consejo cantonal, la gestión se ha basado en la construcción de aulas y el mejoramiento de la infraestructura.

Tabla 7

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	<b>2</b>	100
No	<b>0</b>	0
TOTAL	<b>2</b>	100

Los directivos de la institución para tomar decisiones relevantes se basan en el documento códigos de convivencia aprobado por la Dirección de Educación.

Tabla 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	<b>1</b>	50
No	<b>1</b>	50
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	100

Se vislumbra que la opinión de los directivos es dividida por un lado uno de los directivos valora positivamente el consenso en la toma de decisiones, mientras el otro directivo tiene una opinión contraria.

Tabla 9

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	<b>1</b>	50
No	<b>1</b>	50
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	100

Nuevamente se evidencia las diferencias entre los directivos, al parecer los conflictos se delegan por un directivo y el otro lo soluciona personalmente.

Tabla 10

LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A	Excelencia académica	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00
B	Desarrollo profesional de los docentes	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00
C	La capacitación continua de los docentes	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00
D	Trabajo en equipo	<b>1</b>	50	<b>1</b>	50	<b>00</b>	00
E	Vivencia de valores institucionales y personales	<b>1</b>	50	<b>1</b>	50	<b>00</b>	00
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	<b>00</b>	00	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	<b>00</b>	00	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00

Los directivos concuerdan en que, la administración y liderazgo del centro educativo se vislumbra en la excelencia académica, en el desarrollo profesional de los docentes y en la capacitación continua de los mismos, en los otros indicadores discrepan en su opinión.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Son innatas	<b>00</b>	00	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	<b>1</b>	50	<b>1</b>	50	<b>00</b>	00
C	Se adquieren a partir de la experiencia	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	<b>1</b>	50	<b>1</b>	50	<b>00</b>	00
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	<b>2</b>	100	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00

Los directivos manifiestan en concordancia que las habilidades para dirigir la institución son innatas, que la experiencia fortalece el liderazgo y la capacitación continua son los elementos para liderar la institución.

Tabla 12

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	100	00	00	00	00
B	La disminución del número de estudiantes por aula	00	00	2	100	00	00
C	La mejora de los mecanismos de control	2	100	00	00	00	00
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100	00	00	00	00

En los indicadores presentados en esta tabla los directivos concuerdan valorando que el uso de la información, el control y los ambientes cordiales de trabajo que siempre están empeñados en mantenerlos y a veces se procura disminuir la cantidad de estudiantes para la eficiencia en los mismos.

Tabla 13

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección (director/a, consejo escolar, consejo académico, etc.)	2	100	00	00	00	00
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	2	100	00	00	00	00
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	50	00	00	00	00
D	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	1	50	00	00	00	00
E	Otros (¿cuáles?)	0	00	00	00	00	00

Es definido por los dos directivos encuestados que los organismos que integran la institución son de dirección y de gestión, el resto de organismos los vislumbra un directivo.

Tabla 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, 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	1	50	1	50	00	00
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	100	00	00	00	00
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	100	00	00	00	00
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	100	00	00	00	00

Los directivos concuerdan con tres de los cuatro indicadores en establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, ser proactivos a conflictos que se puedan presentar y coordinar las actividades de aprendizaje para impartir a los estudiantes.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	50	1	50
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	100	00	00
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	50	1	50
D	Mantener actualizada la metodología	2	100	00	00
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	100	00	00
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	100	00	00
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	00	2	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100	00	00
I	Los departamentos didácticos elaboran programación didáctica de las asignaturas	1	50	1	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	00	2	100

Los directivos manifiestan en la encuesta presentada las actividades de los departamentos didácticos se encargan de: elaborar planes y programas para el centro educativo, mantener actualizada la metodología, en promover la investigación en los docentes, en colaborar con el DOBE para prevenir problemas en el aprendizaje, los departamentos formulan propuestas para mejorar las decisiones del equipo directivo. También concuerdan los directivos que los departamentos didácticos no actualizan sus metodologías y no elaboran una memoria periódica que valore la programación y práctica del docente.

Tabla 16

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	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 centro geográfico.	1	50	0	00

Frente a este indicador solo uno de los directivos responde a lo cual manifiesta que si se promueve la producción de diagnósticos y soluciones a problemáticas o situaciones presentadas en el centro educativo.

Tabla 17

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	0	0	2	100
B	Plan estratégico	2	100	0	00
C	Plan anual	2	100	0	00
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	100	0	00

Los directivos manifiestan en este indicador que no cuentan con un departamento que se encarga de la reingeniería de procesos, aunque que tienen un plan estratégico y un plan anual y proyectos de capacitación dirigidos a docentes y directivos.

## 6.2 De la encuesta a los profesores

Tabla 18

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	13	65	06	30	01	5
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	14	70	06	30	00	00
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	09	45	11	55	00	00
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	10	50	08	40	02	10
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	02	10	10	50	08	40
Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	12	60	07	35	01	5
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	17	85	03	15	00	00
Resistencia de los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	01	5	08	40	11	55
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	00	00	05	25	15	75
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativos	00	00	09	45	11	55
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	12	60	07	35	01	5
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	14	70	05	25	01	5
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	70	06	30	00	00
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	15	75	05	25	00	00
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	15	75	04	20	01	5
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	11	55	08	40	01	5

Los docentes a través de la encuesta aplicada valoran el liderazgo docente, porque tiene la capacidad de cuestionar la toma de decisiones de los directivos, además promueven un buen clima escolar con padres o representantes y estudiantes para tener un ambiente armónico. Promueven la investigación participativa en la institución, el trabajo en equipo, un aprendizaje significativo en valores. El trabajo en equipo se promueve desde las autoridades del plantel ya que reconocen el liderazgo en la administración y en la realización de diferentes eventos de integración.

### 6.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla 19

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaraciones	CA		A		D		DA	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	17	85	03	15	00	00	00	00
Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes	02	10	10	50	04	20	04	20
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	02	10	15	75	03	15	00	00
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase	04	20	03	15	10	50	03	15
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma, forma, y el mismo tiempo	06	30	07	35	06	30	01	5
Los docentes inician la clase con frase de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	08	40	09	45	02	10	01	5
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	05	25	11	55	04	20	00	00
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	08	40	08	40	04	20	00	00
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	00	00	03	15	09	45	08	40
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	06	30	14	70	00	00	00	00
Es el profesor quien decide que se hace en la clase	01	5	10	50	09	45	00	00
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	10	50	08	40	02	10	00	00
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	04	20	13	65	03	15	00	00
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	09	45	11	55	00	00	00	00

Los estudiantes valoran en los indicadores que están de acuerdo con las autoridades del centro educativo porque son escuchados, hay un buen ambiente

escolar, inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, cada vez proponen una metodología innovadora, promueven un trabajo en equipo, y se vislumbra en los docentes que se encuentran comprometidos con la institución porque enseñan sus clases con el ejemplo.

#### 6.4 De los padres de familia

Tabla 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	CA		A		D		DA	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Estoy al tanto de las decisiones y el funcionamiento de este centro.	06	40	05	33,3	03	20	01	6,6
Los padres y madres de familia participamos activamente en la toma de decisiones de este centro	04	26,6	06	40	03	20	02	13,3
Las familias participan en las decisiones sobre las medidas disciplinarias que es necesario aplicar en el centro.	05	33,3	04	26,6	04	26,6	02	13,3
Se tiene en cuenta los aportes de los estudiantes respecto a las normas de convivencia	07	46,6	06	40	02	13,3	00	00
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma, forma, y el mismo tiempo	05	33,3	03	20	03	20	04	26,6
La Dirección del centro organiza actividades formativas en la que los padres y madres de familia comparten sus vivencias mejor valoradas con el resto de familias	06	40	04	26,6	05	33,3	00	00
Numerosas actividades educativas se programan y llevan a cabo aprovechando personal y recursos disponibles en la comunidad local (equipamiento, instalaciones, eventos...)	07	46,6	03	20	05	33,3	00	00
Mis hijos aprenden lo necesario para su futuro	05	33,3	08	55,3	02	13,3	00	00
Los estudiantes aprenden a respetarse y ayudarse mutuamente.	04	26,6	09	60	02	13,3	00	00
Antes de adoptar una decisión importante para la vida de la escuela se consulta la opinión de las familias	01	66,6	07	46,6	05	33,3	02	13,3
Me siento bien cuando tengo que hablar con los maestros porque me respetan y no hacen diferencias entre unas familias y otras	04	26,6	09	60	02	13,3	00	00
Algunas familias tienen menos posibilidades de opinar sobre la educación que percibe sus hijos porque no valoran lo que la escuela hace por ellos.	02	13,3	09	60	01	66,6	03	20

En los indicadores de los padres de familia se encuentran completamente de acuerdo con las decisiones que toma la institución, una de ellas es la apertura de la misma para que participen en las medidas disciplinarias, además vislumbran que son tomadas en cuenta las inquietudes de sus hijos e hijas y las numerosas

actividades que promueve el centro educativo brindan espacios de convivencia armónica en la familia.

Otros padres de familia están de acuerdo con lo que se les enseña a los estudiantes como: respetarse y respetar a los demás, tomar decisiones asertivas en su vida y hablar con los docentes sobre mis problemas.

### De la entrevista a directivos

Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Repuesta negativa</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	33,3	<b>02</b>	66,6	<b>04</b>
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo quién debe realizar las tareas de liderazgo?	16,6	<b>01</b>	83,3	<b>05</b>
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y profesorado?	66,6	<b>04</b>	02	<b>33,3</b>
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	50	<b>03</b>	50	<b>03</b>
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	33,3	<b>02</b>	66,6	<b>04</b>
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	16,6	<b>01</b>	83,3	<b>05</b>
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	100	<b>06</b>	00	<b>00</b>
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	66,6	<b>04</b>	33,3	<b>02</b>

En la entrevista realizada a los jefes de área revelan que la comunicación entre los directivos y los jefes de área es débil no hay suficiente diálogo para la toma de decisiones, de la misma forma manifiestan que no conocen el código de convivencia ni tampoco los deberes y derechos que tienen como docentes. Otro factor relevante es que no comparten con el tipo de liderazgo de los directivos, es verticalista, mientras que entre los docentes y estudiantes hay un clima armónico. Otro aspecto

importante es que no tienen establecidos los valores institucionales, es decir, cada maestro desde su ejemplo fortalece los valores en estudiantes, en cuanto a los antivalores que presenta la institución son vistos desde lo externo de la institución, como el hurto, la mentira entre los más nombrados.

### Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>No hay formación en Gestión Liderazgo y Valores en los directivos de la unidad educativa</b>	Toma de decisiones erróneas	No resuelve dificultades del centro sino de las decisiones mal tomadas
	Limitado proceso de organización	Malestar en el personal docente
	Liderazgo verticalista	Poca participación activa de docentes
<b>Comunicación efectiva</b>	Comunicados farragosos	Malas interpretaciones de los mensajes
	Información sin reflexión	Docentes divididos
<b>Metodología docente</b>	Confusión estudiantes	Procesos que no han culminado, Activismo sin objetivos comunes
	Escasa investigación	Metodología desactualizada y tradicionalista
	Desprestigio de la institución	Baja calidad educativa.

## 7. DISCUSIÓN

El proceso de investigación inicia en la institución el 17 de enero del 2011, manteniendo una reunión con el Rector de la Unidad Educativa. En la mencionada reunión se conversó el propósito y la importancia de realizar la investigación sobre gestión, liderazgo y valores. La aceptación del Rector fue favorablemente, estableciendo una única condición, que al final, compartamos la información y las recomendaciones, con la finalidad de vislumbrar las debilidades de la institución. A continuación presentamos los objetivos del tema de investigación que fueron la carta de presentación:

- ✓ 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, liderazgo y valores en los centros educativos.
- ✓ Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- ✓ Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa

Luego hubo un dialogo con la directora de la primaria para afinar los detalles de del cronograma de aplicación de los cuestionarios de las encuestas y entrevistas a los jefes de área. De igual forma la acogida de la directora a la investigación, la visualizó como un momento de mejora.

El trabajo de aplicación se cumplió de acuerdo a lo planificado, tuvimos dificultades con los docentes que eran bachilleres, muchos de ellos manifestaban su recién ingreso al centro educativo aunque la apreciación de la Unidad educativa es satisfactoria.

La selección de docentes para resolver los cuestionarios quedó a cargo de la directora de la primaria, el centro educativo facilitó dos días para el levantamiento de datos, el primer día se aplicó los cuestionarios de las entrevistas y encuestas a

directivos y docentes. El segundo día se aplicó los cuestionarios a estudiantes y padres de familia.

### **7.1 Encuesta a directivos.**

Se inicia la discusión con la encuesta aplicada a **los directivos del centro educativo**, muestran que, la forma de organización se encarga a los coordinadores o responsables de los grupos de trabajo dando una valoración del 50% a cada aspecto y valorando el 100% a las reuniones establecidas trimestralmente, es decir, los directivos informan trimestralmente a los coordinadores o grupos de trabajo la organización del centro educativo, eso se puede evidenciar con la falta de tiempo que presenta el rector por la administración de la Unidad Ejecutora.

En los aspectos para medir el tamaño de la organización, los directivos se inclinan por los resultados obtenidos y por otros aspectos dando un porcentaje de 50% a cada uno.

Los dos directivos encuestados manifiestan que los miembros de la institución se rigen a las tareas establecidas en el manual de normas valorando con el 100% a la respuesta positiva. Esta afirmación se puede evidenciar en la descripción del documento elaborado precisamente para esa función (Reglamento Interno), como referencia se detalló su creación en el punto 4.1.1.1.

Los directivos difieren cada uno en la delegación de la toman decisiones, dando un 50% a cada aspecto, es decir, no hay igualdad de criterios, esto se puede contrastar con la observación en la visita al centro educativo, el rector toma decisiones solo, ejemplo cuando decidió contratar a un bachiller para la vacante del docente de Cultura Física y no consultó, ni tampoco informó a su consejo directivo.

En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo que promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes como su capacitación los directivos valoran con el 100%, aspectos que demuestran el liderazgo institucional. Por otra parte el trabajo en equipo, la vivencia en valores, hay una discrepancia mientras un directivo valora con el 50% a siempre, el otro directivo valora con el mismo porcentaje en a veces. En lo que concuerdan los directivos con el 100% es que a veces los padres y madres de familia participan en las actividades

sociales, culturales o deportivas. Otro aspecto que valoran con el 100% es, en la delegación de autoridad, manifiestan que a veces lo realizan.

En cuanto a las habilidades del liderazgo que se requiere para dirigir una institución los directivos concuerdan con el 100% que siempre se adquieren a partir de la experiencia o se desarrollan a través de capacitación o combinación de la práctica, teoría y reflexión. En cambio los directivos valoran con el 50% que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo o se desarrolla con estudios y gerencia. En cuanto al aspecto de las habilidades en el liderazgo son innatas, valoran con el 100% que a veces sucede; para finalizar un directivo valora con el 50% que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo o se desarrolla con estudios en gerencia.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos valoran con el 100% sobre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos con referencia para saber que les falta mejorar, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Los directores valoran la disminución de estudiantes por aula con el 100% que promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Los organismos que integran la institución de acuerdo a la valoración establecida por los directivos están conformados por la dirección (director/a, consejo escolar, consejo académico), de gestión (secretario, subdirector, comisión económica). Hay un criterio dividido en los directivos valorando el 50% que el organismo que integra la institución es de coordinación y técnica, en cambio, otro directivo manifiesta que no son organismos que integran la institución.

En la tabla sobre la actividad del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores valoran con el 100% a: establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. En cuanto al llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, un directivo valora con el 50% que siempre lo realiza, mientras que el otro directivo valora con el 50% que a veces sucede.

Los departamentos didácticos y sus responsabilidades, los directivos dan una valoración del 100% que siempre se encargan de: formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo. Hay una división de criterios claramente observada en la tabla 15 entre los directivos en: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente y los departamentos didácticos elaboran programación didáctica de las asignaturas.

Se visualiza según la tabla 16 una discrepancia de criterios en cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones, mientras un directivo valora positivamente el otro valora negativamente, es decir la gestión pedagógica en el centro educativo, es confusa y difícil de valorar con un criterio parejo.

En la materia de planificación educativa, los directivos valoran con el 100% que no se realiza ingeniería de procesos, mientras que la planificación del plan estratégico, plan anual y proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes valoran con el 100% que si se realiza, este dato es confirmado en el proyecto educativo institucional, en el componente curricular.

## **7.2 Encuesta aplicada a docentes.**

Continuando con la aplicación del cuestionario, en **la encuesta a docentes** se visualiza claramente una favorable aceptación del liderazgo en los directivos, dando un porcentaje del 65%, en el criterio de innovación y transformación de las formas habituales de la escolarización, valoran con el 70% a la institución educativa, otro aspecto a resaltar es la admiración del liderazgo y gestión del directivo, apoyan con el 60% que siempre está pendiente, otro aspecto relevante que debemos destacar es el liderazgo del directivo con el área académica y administrativa financiera con un 75% de aceptación de los docentes.

Con relación a la gestión de los directivos, los docentes opinan que a veces se crea un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante con padres de familia y representantes de la comunidad dando una valoración de 55%. Evidencian con el 50% que los procesos de investigación con los miembros de la comunidad se realizan; aunque el 40% de docentes manifiestan que algunas veces y el 10% dice que nunca se realizan.

En la situación de los procesos pedagógicos al momento de aplicar nuevos métodos, los docentes a veces se resisten, esto muestra el 50%; sin embargo este proceso es reconocido como positivo por los estudiantes. El directivo no se opone a la innovación de nuevos métodos pedagógicos, esto lo demuestra el 55% de los docentes.

Los docentes manifiestan que siempre se sienten comprometidos con las decisiones que toma el directivo dando una valoración del 70%.

Resumiendo la encuesta de los docentes se puede vislumbrar claramente que se cuestiona las órdenes emitidas por las autoridades, visualizan un buen liderazgo de los directivos, sin embargo en la gestión pedagógica muestran que hay una participación disminuida de los padres de familia, visualiza también que los padres a veces no comprenden los procesos pedagógicos que trabajan los docentes en las aulas. Los docentes vislumbran de acuerdo a la encuesta, que siempre tienen apertura de elegir la metodología de trabajo con los estudiantes, lo mismo sucede con los valores que muestran los directivos es bien vista por los docentes. El liderazgo de los directivos es apoyado siempre por los docentes.

### **7.3 Encuesta aplicada a estudiantes.**

La encuesta aplicada **a los las estudiantes** manifiestan que siempre son apoyados por los directivos en las opiniones que realizan dando una valoración del 85%, en la siguiente opinión, los estudiantes se contradicen manifestando que a veces son escuchados por las autoridades porque hablan más, que escuchan representando el 50%. Los estudiantes opinan en cuanto al liderazgo conductual que están de acuerdo, con una valoración del 75%. Con relación a que llevan rara vez nuevas ideas los docentes a clases están en desacuerdo con el 50%, mientras el 20% está completamente de acuerdo y el 30% completamente en desacuerdo. Otro momento

de opinión relevante son las motivaciones que utiliza el docente al iniciar su clase, la mayor cantidad de estudiantes están de acuerdo con el 45%, mientras que el 40% dice que está completamente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 5% completamente en desacuerdo.

La opinión de los estudiantes en cuanto a si los docentes no se preocupan de sus problemas valoran con un 45% que están en desacuerdo, completamente en desacuerdo con el 40%, apenas el 15% está de acuerdo.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones, valoran con el 70%, sin embargo el 30% dice que están completamente de acuerdo.

Las instrucciones de los docentes al momento de realizar trabajos en grupos son claras, los estudiantes valoran a esta opinión con el 50% que están completamente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes opinan con el 65% que están de acuerdo, mientras que el 20% opina que están completamente de acuerdo y el 15% dice que está en desacuerdo.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, los estudiantes opinan en un 55% que están de acuerdo, mientras que el 45% está completamente de acuerdo.

Resumiendo, los estudiantes perciben en mayor porcentaje que son procesos conductuales, sin embargo hay una contradicción con el siguiente aspecto encuestado porque señalan que participan en las planificaciones de los docentes para, homogenizar los trabajos. Los estudiantes vislumbran que sus docentes inician sus clases con frase motivadoras, lo que concuerda, que son docentes innovadores, se preocupan de los estudiantes a veces y nuevamente entramos en otra contradicción por que los estudiantes manifiestan que el profesor al final decide que se hace en la clase. La metodología que utiliza el docente en el aula siempre es en trabajo grupal y establecen las consignas claras para su desarrollo. Los estudiantes apoyan la gestión de los directivos en cuanto al desarrollo de la infraestructura. En la gestión, debo afirmar que extra oficialmente de la investigación, reconocen que el centro ha crecido en infraestructura a pasos agigantados, sin embargo la

administración de los recursos económicos ha sido cuestionados, por peculado de la colectora, sin embargo los estudiantes apoyan la gestión de los directivos.

#### **7.4 Encuesta aplicada a padres de familia.**

La encuesta aplicada a **los padres de familia** está orientada a la participación en la toma de decisiones en la unidad educativa, a la didáctica (metodología y valores) de aprendizaje de sus hijos e hijas, el involucramiento de formación de sus hijos e hijas, gestión, infraestructura (cuidado de los espacios). Los padres y madres de familia casi en su totalidad manifiestan que están completamente de acuerdo y de acuerdo con la participación en la toma de decisiones, los directivos cuentan con la aprobación de los padres y madres de familia, situación que se contradice con lo expresado por los directivos en la entrevista. En cuanto al trabajo de los docentes están de acuerdo que sus hijos aprenden activamente en las aulas y que son portadores de valores ayudando al crecimiento personal de los estudiantes, esto concuerda con las encuestas aplicadas a los estudiantes que menciona sobre las estrategias que utilizan los docentes en el aula y son de carácter innovador y lúdico y a su vez concuerda con la encuesta establecida a los directivos que se preocupan por el profesionalismo de sus docentes y buscan capacitación continua.

En cuanto a la gestión de los directivos los padres dan un porcentaje favorable, es decir, están de acuerdo con el trabajo de los directivos en la gestión, evidencian su buena gestión en el desarrollo de la infraestructura y el mantenimiento de la misma.

Como podemos evidenciar, en las encuestas los actores de la comunidad educativa están de acuerdo con el trabajo de la gestión, sin embargo al momento de entrevistar a los jefes de área, expresan, que no son parte de los directivos. El porcentaje de sus respuestas negativas (48,1%) son ligeramente altas que las respuestas positivas (47,9%), manifiestan que se necesita una gestión y liderazgo verticalista para que funcionen los proyectos establecidos. Los padres, estudiantes y docentes están acostumbrados a una comunicación vertical, este tipo de comunicación es efectiva en el centro educativo por la diversidad de costumbres y culturas que existe en el personal docente, estudiantes y padres de familia. Los directivos manifiestan que este tipo de comunicación verticalista está contemplada en el Reglamento interno, documento que solo conocen los directivos; al momento de preguntar a los jefes de área solo uno respondió que creía que hay, en otra

pregunta dijeron que constantemente la institución se enfrenta a problemas de toma de decisión, es decir, el rector decide sin consultar con el consejo directivo (vicerrector y directora de la primaria), son excluidos en decisiones relevantes que la institución debe tomar; pero si son convocados cuando hay conflictos administrativos.

En las características del líder educativo aciertan en que debe pregonar valores como: honradez, respeto, lealtad, verdad, responsabilidad, esto es compartido con las encuestas aplicadas a estudiantes, padres y docentes.

Con relación a los antivalores saben reconocer cuales son los que rodean a la institución como la mentira, irresponsabilidad y la envidia estos antivalores afecta a la institución.

La institución evidencia que el trabajo con la gente es el valor primordial, solo el trabajo comprometido y una comunicación efectiva permite tener claros los objetivos y metas.

Aunque los contrastes de las encuestas son mínimos en los actores educativos se evidencia que hay un liderazgo verticalista y una gestión envuelta en la administración de recursos económicos.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

- La U. E. Mons. Oscar Arnulfo Romero no tiene un Código de Ética, este hecho se refleja a través de la investigación realizada a los directivos, no han elaborado un documento que establece la ética profesional de docentes, directivos y personal de servicio.
- El centro educativo no tiene una política institucional que resalte los acuerdos y valores establecidos.
- La institución carece de un departamento de investigación para la reingeniería de los procesos pedagógicos.
- Los directivos de la institución no tienen una comunicación fluida con los jefes de área (tabla 8), se visualiza discrepancia. En la visita realizada al centro educativo el Rector de la institución confirma la débil comunicación.
- La gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa tiene una favorable aceptación en estudiantes, docentes y padres de familia, demuestran alta valoración en los porcentajes según las encuestas aplicadas.
- Las varias discrepancias de los directivos en la encuesta ratifican que no hay trabajo en equipo, la toma de decisiones son individualizadas.
- Los docentes y estudiantes valoran positivamente el dialogo con los directivos ya que pueden debatir, disentir con total libertad en el marco del respeto, es decir, mantienen un diálogo equitativo con las autoridades. Tabla 18-19)
- Hay docentes bachilleres en la institución, este hecho no dificulta la gestión pedagógica, el liderazgo y los valores en las aulas.
- Se evidencia escasa vinculación entre la comunidad y el centro educativo, los directivos no incursionan en estos espacios de convivencia.
- No hay un proceso interno de formación para futuros directivos, esta conclusión lo demuestra la permanencia del Rector 11 años en el cargo.

## **8.2 Recomendaciones generales**

- Es fundamental contar con un Código de Ética en la institución, ya que este permitirá crear acuerdos con los docentes para velar por el profesionalismo académico de los docentes y el compromiso de aprender de los estudiantes.
- Aunque se vislumbre un liderazgo favorable del rector, es evidente que la comunicación efectiva es débil; se recomienda establecer talleres de comunicación afectiva y efectiva; para generar canales de comunicación y expresar lo que sentimos y contar con herramientas que nos permitan ser mejores profesionales y fortalecer los valores personales como institucionales.
- Establecer un equipo pedagógico en el centro educativo que diseñe un proceso de formación y capacitación contextualizada a bachilleres en didáctica, este es un problema permanente, la finalidad de esta sugerencia es elaborar un currículo académico contextualizado para personas que inician la labor docentes sin tener las herramientas necesarias.
- Para el desarrollo óptimo de la gestión, liderazgo y valores es fundamental ampliar con más miembros el Consejo Directivo para generar trabajo en equipo y tener más alternativas para la toma de decisiones de esta forma dirigir eficazmente la Institución Educativa.

## **9. PROPUESTA DE MEJORA**

### **Título de la propuesta**

Elaboración de un Código de Ética para la Unidad Educativa Monseñor Oscar Arnulfo Romero “Fe y Alegría”

### **Justificación**

En los últimos tiempos hemos contemplado con profunda preocupación como han venido declinando las fuerzas espirituales de la humanidad, que en vez de vitalizar la conciencia del hombre con auténticos valores éticos y morales se han detenido en la observancia y aplicación de estos en el sentido más amplio de su expresión.

Nuestra sociedad que se encuentra inmerso en un contexto mundial tampoco se queda al margen de este proceso de decadencia espiritual, que no facilita al fortalecimiento de la conciencia moral, individual y social del hombre ecuatoriano para generar un recto proceder en sus relaciones, en el cumplimiento de sus deberes y en el reclamo de sus derechos en el plano justo, ecuánime y humano, para no seguir escuchando que ponen cada día en peligro la estabilidad de las instituciones educativas, las familias.

En la institución Monseñor Oscar Arnulfo Romero de Fe y Alegría, se detectó la necesidad de elaborar los Códigos de Ética, ya que muchos asumimos los cargos sin un previo aviso de la noble misión que cumplimos como docentes día a día, ni tampoco conocemos la responsabilidad en la formación de la conciencia moral de los ciudadanos, por eso se diseña una propuesta para elaborar los códigos de ética que acompañara al directivo y su equipo de docentes a mejorar la ética institucional, sobre todo de los miembros de la comunidad con esta propuesta que pretende abordar diferentes temáticas, que permitan a los docentes reflexionar desde la mirada de la Educación Popular, sin perder de vista las líneas vigentes en el desarrollo de habilidades, conocimientos y elementos para el desarrollo profesional.

La elaboración de los Códigos de Ética busca conformar en los centros educativos profesionales gestores, líderes que a través de los valores se encuentren a la altura de las responsabilidades del ejercicio de una educación de calidad para los sectores populares.

El ejercicio de la elaboración de los códigos no consiste en limitar los espacios a los miembros de la comunidad sino en empezar a posicionarnos en su problemática, en la ética, en la eficiencia y la eficacia, en el liderazgo y a trabajar las posibilidades de la labor del docente dentro de esta línea con una comunicación efectiva.

Para la formación se iniciaría con la elaboración de una ruta metodológica (personas que trabajan en la institución y partirían de la realidad de su contexto) que consten de cuatro partes, evaluación, reflexión planificación y sistematización de los acuerdos éticos. La finalidad de la propuesta es integrar una multiplicidad de miradas que permitan la discusión y la posibilidad de replanteos sobre la elaboración de los acuerdos.

Para el punto de partida iniciaríamos con la vulnerabilidad del contexto, las prácticas cotidianas, la inclusión, la mejora de la oferta educativa, la reflexión para el cambio social y educativo. Cada uno de estos temas permite buscar la relación de la teoría y la práctica, las realidades cotidianas y la posibilidad de actuar en ellas buscando erradicar la mala gestión educativa.

La propuesta es un desafío, porque hablar sobre la calidad humana en tiempos actuales, donde la individualización de la modernidad, silenciosamente se ha enraizado en la comunidad educativa y a desplazado la interacción entre las personas, es cuando más fortalece la ética profesional, personal y social de los integrantes de la comunidad, aquí se pretende fortalecer el espacio de compartir para generar una gestión sólida, dinámica con altos principios de liderazgo y sobre todo llena de valores. Con la participación activa de la comunidad educativa buscamos crear marcos de referencia para la reflexión, el cuestionamiento, la acción y las mejoras del funcionamiento del centro educativo. La comunidad educativa conformada por padres, estudiantes y comunidad verán reflejada esta formación en el accionar diario respeto hacia los demás.

### **Objetivo de la propuesta**

Construir los Códigos de Ética de la Unidad Educativa Mons. Oscar Arnulfo Romero de Fe y Alegría a través de la participación activa de la comunidad escolar para establecer acuerdos en la gestión, liderazgo pedagógico y valores institucionales.

## Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias metodológicas para la elaboración de los códigos de ética.
- Cimentar en la comunidad educativa la ética en las actuaciones diarias, reflexionando valorativamente, el liderazgo para la acción Convivencial de la comunidad educativa.
- Brindar herramientas de formación éticas tanto de carácter teórico como práctico para ampliar el marco de la gestión, liderazgo y valores.

## Actividades

Para desarrollar estas propuestas se elige la metodología **Ver, juzgar y Actuar**, esta será aplicada en el proceso, acompañada de una serie de técnicas generadoras que se desarrollará en talleres. A continuación detallo la implicación de la metodología.

**Ver:** cada participante de los talleres visualizan el estado real de sus instituciones a través de reflexiones y diálogos, este insumo es complementado con el material presentado por los facilitadores.

**Juzgar:** los participantes interiorizan sus prácticas, las analizan, las sintetizan y sacan sus propias conclusiones.

**Actuar:** los nuevos conocimientos adquiridos ponen práctica a través de exposiciones y les sirve de insumos para su práctica diaria.

La ruta que se seguirá para la elaboración de los Códigos de Ética es la siguiente:

<b>FASES</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Reflexión</b>	<b>Planificación</b>	<b>Sistematización de los Códigos de Ética</b>
Eje metodológico	Aplicación de matrices. Tabulación. Interpretación. Devolución de la información	Observación guiada. Mapeo. Árbol de problemas. Mesas de reflexión.	Elaborar un cronograma de actividades para superar las problemáticas	Redactar el documento a través de un equipo de docentes.

## **Fases**

### **Fase 1 Evaluación**

**Aplicación de matrices.-** En esta fase se trabaja con la comunidad educativa a través de una matriz que servirá para recolectar la información de los miembros de la comunidad. Anexo 9.

**Tabulación.-** En este momento recogeremos, seleccionaremos y organizamos todas las expresiones de la comunidad educativa.

**Interpretación.-** A través de un informe se explicará los criterios de padres, estudiantes, docentes y directivos.

**Devolución de información.-** Se entregará la información a representantes de la comunidad educativa para que organicen la segunda fase.

### **Fase 2 Reflexión**

A raíz del informe presentado en la fase 1, se trabajara con técnicas para detectar las dificultades del centro educativo en cuanto a la ética de la institución.

**Observación guiada.-** Con los estudiantes y docentes se elabora una observación al interior del centro educativo como al exterior con la finalidad de identificar problemáticas que no permitan cumplir con los objetivos.

**Mapeo.-** Graficaran o elaboraran una maqueta del centro educativo para puntualizar lugares que afecten a la gestión, ética y valores identificados

**Árbol de problema.-** Esta técnica permitirá identificar las debilidades del centro educativo en cuanto a la ética y a proponer los primeros acuerdos para la construcción de los códigos.

**Mesas de reflexión.-** Permite dialogar a profundidad las problemáticas encontradas e ir planteando posibles soluciones. (futuros acuerdo del código de ética).

### **Fase 3 Planificación**

Se diseña una matriz que permite planificar los encuentros y objetivos de los encuentros para iniciar con el proceso de construcción del código de ética. (Anexo 8)

### **Fase 4 Sistematización**

Este es el proceso de construcción del documento final del Código de Ética.

En los talleres se pueden utilizar técnicas como: exposiciones, debates, ponencias, actividades generadoras, ensayos, visitas a diferentes centros educativos conocer el trabajo ético, películas relacionadas con cada tema, videos de refuerzo, entre otras.

La información será recogida a través de memorias escritas las que a futuro servirán para sistematizar la experiencia.

### **Localización y cobertura espacial**

La Unidad Educativa se encuentra ubicada en la Región Amazónica del País aproximadamente a nueve horas de la ciudad capital, Quito, en la provincia de Orellana, en el cantón Joya de los Sachas.

Esta zona es considerada una de las bellezas amazónicas de nuestro país, es una zona petrolera y por este movimiento económico ha encarecido a esta ciudad, su gente es nativa, pero la inculturación de la migración a esta ciudad ha hecho que sus costumbres y tradiciones sean afectadas por el modernismo, casi perdiendo sus costumbres, podemos visualizar en la plaza mayor que la cantidad de pobladores no son propios de la provincia, en su mayoría vienen de las provincias de Cotopaxi, Ambato, Loja, El Oro.

La Unidad Educativa Monseñor Oscar Arnulfo Romero nació hace aproximadamente 15 años, es decir, presta servicios educativos con énfasis en la Educación Popular respondiendo a la necesidad de la población por un centro educativo que ayude a mejorar el nivel académico de sus hijos e hijas, el centro educativo se inicia con dos aulas ubicadas en la iglesia, los directivos de ese entonces hablan con el gobierno seccional y consiguen la donación de un terreno de cinco hectáreas, para el desarrollo de aulas y equipamiento, buscan ayuda a la Asociación Fe y Alegría, desde ese entonces administra el centro educativo. Actualmente el centro educativo es uno de los emblemas de la ciudad, estudian casi es 75% de la población, su demanda es reconocida por los desempeños académicos de los estudiantes, además son los primeros en sacar preseas deportivas, el rector de la institución muestra con orgullo la cantidad de trofeos que reposan en su oficina, además la institución funciona como Unidad Ejecutora con 32 centros educativos que a diario administra los recursos y salarios de aproximadamente 200 maestros.

Los estudiantes de la institución son amables aunque tienen problemas y generosos es parte de las costumbres invitar a cenar. Un hecho lamentable que trae la modernización, es la contaminación de los ríos y esto a llevado a niños, jóvenes y adultos a la desnutrición, otro aspecto importante que afecta a la normalidad de la zona es el abandono de sus padres (trabajan) a sus hijos, por lo cual el centro educativo es un espacio de encuentro para niños, niñas y jóvenes. Un espacio creado para ellos son los Campamento Ecuatorianos Fe y Alegría, más conocidos como "CEFA".

Los docentes de la Unidad Educativa en su mayoría provienen de varias provincias, mencionadas antes. Un problema que aqueja a la institución es la carencia de profesionales en la educación, este es otro motivo por el cual los Códigos de Ética se proyectan a fortalecer los compromisos personales y a cumplir con los objetivos que plantea la Unidad Educativa.

### **Población objetivo**

La propuesta está diseñada para trabajar participativamente con los docentes, estudiantes, padres de familia y directivos, como se puede visualizar en las encuestas su ambiente es favorable para el trabajo, aunque no es suficiente las buenas intenciones, sino, organizar la institución.

Los las docentes han trabajado todos estos años a través de percepciones o imaginando lo que serviría a la institución, es decir, con buenas intenciones, pero sin un direccionamiento hacia donde se quiere llegar. Se busca con la construcción de los Códigos de Ética ser el punto de inicio para proyectarnos a la calidez humana que tanto nos hace falta, a dirigir el centro educativo con asertividad, fortaleza, con un liderazgo sólido y una grandeza de valores espirituales y profesionales.

La mayoría de docentes cruza por una edad entre los 45 a 50 años de edad, es decir, tenemos experiencia acumulada en valores y ética, otro elemento importante es la juventud de los nuevos docentes están entre los 19 a 27 años, Tenemos dos realidades en cuanto a los y las docentes, que enriquecen la propuesta, este es el reto en la construcción de los Códigos de Ética.

## Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta está diseñada para una duración de un año lectivo, que está dividido en mínimo una reunión mensual con la comunidad educativa para ir cumpliendo con la meta establecida.

Para el desarrollo de la propuesta se necesita los siguientes recursos que detallo a continuación:

<b>Recursos Concretos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Recursos Económicos</b>
Humanos	La comunidad educativa	\$100 para refrigerios
Viajes de los ejecutores de la propuesta	Movilización Hospedaje Alimentación	\$800
Tecnológicos	Dos laptop Un proyector Parlantes	Proporciona el centro educativo
Materiales	Marcadores permanentes Marcadores tiza líquida Pliego de papel periódico Películas Símbolos para el inicio de cada taller	Proporciona el centro educativo
Físicos	Aula de uso múltiple	Proporciona el centro educativo

## Presupuesto

El presupuesto será tomado como referencia para el desarrollo de la propuesta, se tomará el financiamiento externo como primera opción ya que muchas organizaciones apuestan a la mejora de la calidad educativa.

## Cronograma

### Cronograma de actividades

Para esta formación se propone trabajar con talleres, cada taller tendrá una duración aproximada de 8 horas dependiendo de cada eje conceptual se puede ampliar el tiempo.

Los responsables de generar la ruta metodológica de la propuesta serán los acompañantes educativos del Departamento de Educación y Promoción Social de Fe y Alegría.

Primero se elaborará el proceso metodológico de los talleres de acuerdo a cada eje conceptual, los talleres primero serán a los directivos de la institución para que ellos a su vez trabajen con la comunidad educativa, es decir, los directivos son los encargados de la ejecución del proceso en el centro educativo (Rector, Vicerrector y Director de la primaria) con el acompañamiento de los facilitadores de Fe y Alegría.

Las agendas de trabajo como la metodología se irán construyendo de acuerdo a los avances de la construcción.

El inicio del proceso será en Agosto del 2012 con la participación de estudiantes, padres y madres de familia y con representantes de la comunidad circundante al centro educativo, el proceso culminará en nueve meses, es decir, en Mayo 2013.

Eje conceptual	M1	M2	M3	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M9	RESPONSABLES		
Evaluación	X			EVALUACIÓN acompañantes educativos Fe y Alegría							EVALUACIÓN acompañantes educativos Fe y Alegría	Rector		
Interpretación		X											Vicerrector	
Planificación			X											Directivos, docentes, padres, estudiantes y comunidad
						X								
Sistematización							X	X				Director de la primaria		
									X	X				

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (1989) "Técnicas de reuniones de trabajo". Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina.
- Bennis, W., Burt N. (1985) "Líderes: el arte de mandar  
Merlin Libros, México.
- Braslavsky, C. (1999). Re-haciendo escuelas. Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana. Editorial Santillana. Buenos Aires.
- Calves, H. S. (1989). "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", *Problemas de Dirección*, Nr.2, SUPSCER. La Habana.
- Carnota, O: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista  
Universidad de La Habana, 1987.
- Chavarría, M. (2007) "Educación en un Mundo Globalizado" Retos y tendencias del proceso educativo. Editorial Trillas. México D.F.
- Fe y Alegría (2009) Gestión de Enseñanza Aprendizaje  
Santo Domingo, Republica Dominicana
- Fe y Alegría (2009) Gestión de Centros Educativos  
Santo Domingo, Republica Dominicana
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "*Liderazgo Transformacional*",  
Revista "*Alta Dirección*", No. 133, 1987.
- Fullan, Michael (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona, Octaedro.
- Frigerio, G. (1996). De aquí y de allá. Textos sobre la Institución Educativa y su dirección. Kapelusz. Buenos Aires.
- Frigerio, G. M. y Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas, y otras.  
Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.
- Frigerio, G y Poggi, M. (1996). Las instituciones educativas: Cara y Ceca.  
Ed. Troquel, Buenos Aires.
- González, J. C. (1988). "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio"  
CETDIR, La Habana.
- Gallart, M. A. (1977). "La escuela secundaria". En: Cuaderno del Centro de investigaciones educativas. N°21. Buenos Aires, CIE.
- Gervilla, E. (1994). "Valores y contravalores". Revista de Anaya  
Educación: valores de hoy. Madrid: Anaya.

- Gibaja, R. (1993). El tiempo instructivo.  
Buenos Aires, Aique.
- Hargreaves, A. (1996). Profesorado, cultura y postmodernidad.  
Madrid, Morata.
- Jackson, P. (1999). Enseñanzas implícitas.  
Buenos Aires, Amorrortu.
- Jabif, L. (2008). El Rol del Directivo, Editorial Corripio. República Dominicana.
- Kafedyan, O. "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- Lewckowicz, I. (2004). Pesar sin Estado.  
Buenos Aires, Paidós.
- Martínez, J. M. (1994). "La mediación en el proceso de aprendizaje".  
Madrid, Bruño.
- Moreno, Q. (2007). "Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil" Editorial Mc Graw Hill.España
- Morin, E. (2004). "Introducción al pensamiento complejo". Partes 3 y 4.  
Barcelona, Gedisa.
- Parra, M. (2008). "Ética en las organizaciones, construyendo confianza".  
Editorial Pearson Educación, Madrid España
- Perez, A. (2011) "Yo, José María Vélaz". Editorial Fe y Alegría Venezuela.  
Caracas
- Peters, T y Nancy A. (1987). "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Pozo, J. (1998). "Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria, en Psicología de la instrucción: la enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria". Editorial. Horsori Barcelona España.
- Valle, E. (1989). "Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores". CETED, La Habana.

## 10.1 BIBLIOGRAFÍA ON LINE

Arana, M La educación en valores, Organización de Estados iberoamericanos Documento. [En línea]. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El Liderazgo transformacional. 04 [En línea]. Disponible en

[http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.pdf](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf)

“Definición de Gestión” [en línea]. Disponible en:

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php> (Consultado el 15-03-2011)

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. [En línea]. Disponible en

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=gesti%F3n](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti%F3n)

(Consultado el 15-03-2011)

Gervilla, E. (1990). “Fundamentos axiológicos del currículo escolar”.

Gestión Educativa [En línea]. Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestion-educativa/tendencias-gestion-educativa.shtml>

[Consultado 15-03-2011]

La Gestión Educativa. Portal de Educación Inicial. [En línea]. Disponible en:

Recuperado en

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP> [Consulta

15-03-2011]

[Consulta 15-03-2011]

“Liderazgo Educativo” (2005) Documentación. [En línea]. Disponible en

<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>

[Consulta 15-03-2011]

[Consulta 15-03-2011]

López, P. E. (2009) “La Educación en Valores”. [En línea]. Disponible en

[http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didacticas/recursos/d\\_educavalores/educavalores.html](http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didacticas/recursos/d_educavalores/educavalores.html)

[Consulta 15-03-2011]

[Consulta 15-03-2011]

Marabotto, M. I. (1999). “Gestión Institucional” Módulo 1. Buenos Aires,

Fundec.

Mares, R. (2005) “Tipos de Liderazgo”, Documento. [En línea]. Disponible en

<http://uva.anahuac.mx/mace/foros/modulo4.2/233.html>

[Consulta 15-03-2011]

Ortiz, A. (2005) Liderazgo Educativo N<sup>o</sup>2, Año 3. [En línea]. Disponible en <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>

[consulta 18-09-2011]

Sayles, L. R. (1982). "Liderazgo" Mc Graw-Hill, México.

"Tipos de Liderazgo". (2009). [En línea]. Disponible en:

<http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html>

[Consulta 15-03-2011]

Universidad nacional experimental Simón Rodríguez extensión Puerto Cabello

"Mención Recursos Materiales y Financieros". [En línea]. Recuperado en:

<http://johanatov.blogspot.es/>

[Consulta 15-03-2011]

# 11. APÉNDICES

## ANEXO 1

### EN CUESTAS DE 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 REAL que existe en el establecimiento. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las situaciones.  
 Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:  
**CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
**A** Sí está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
**D** Sí está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
**CD** Sí está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

#### 1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIAL DE ESTUDIO

Fiscal: ( ) Ficomisional: ( )

Municipal: ( ) Particular religioso: ( )

Particular laico: ( )

#### 2 CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes				
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase				
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma, forma, y el mismo tiempo				
Los docentes inician la clase con frase de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
Es el profesor quien decide que se hace en la clase				
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

## ANEXO 2

### ENCUESTAS 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.  
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIAL DE ESTUDIO**

Fiscal: ( ) Fiscomisional: ( )

Municipal: ( ) Particular laico: ( )

Particular religioso: ( )

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

El Director (Rector) organiza las tareas en una reunión general de cada trimestre( )

Coordinadores de área ( )

Por grupos de trabajo ( )

Trabajan individualmente ( )

Otros (indique cuáles).....

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

El número de miembros en la institución ( )

Los resultados obtenidos en la institución ( )

El valor y tiempo empleado en la institución ( )

Otros (especifique).....

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

SI ( ) NO ( )

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

Director ( )

Rector ( )

Consejo directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

8. Las habilidades del liderazgo requeridas para dirigir una institución:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director/a), consejo escolar, consejo académico, etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de formar 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 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos **si** o **no**

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

( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

- ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- ( ) Mantener actualizada la metodología.
- ( ) Promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- ( ) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ( ) NO ( )

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

- Una reingeniería de procesos ( )
- Plan estratégico ( )
- Plan operativo anual ( )
- Proyecto de capacitación dirigido a directivo y docentes ( )

## ANEXO 3

### 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.  
 Cada declaración tiene tres posibilidades respuesta: 1.SIEMPRE 2. A VECES 3. NUNCA  
 Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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.			
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.			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ANEXO 4

### ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los padres de familia que conforman el Comité Central.

Padres o madre de familia:  
 Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTOTIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO que actualmente se encuentran.  
 El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.  
 Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.  
 Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:  
 CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
 A Sí está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
 D Sí está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
 CD Sí está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.  
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 2. CUESTIONARIO

Nº	DECLARACIONES	CA	A	D	DA
1	Estoy al tanto de las decisiones y el funcionamiento de este Centro.				
2	Los padres y madres de familia participamos activamente en la toma de decisiones de este Centro.				
3	Las familias participan en las decisiones sobre las medidas disciplinarias que es necesario aplicar en el Centro.				
4	Se tienen en cuenta los aportes de los estudiantes respecto a las normas de convivencia.				
5	Realizamos una autoevaluación para hacer el seguimiento de la calidad de la labor educativa.				
6	La Dirección del Centro organiza actividades formativas en la que los padres y madres de familia comparten sus vivencias mejor valoradas con el resto de familias.				
7	Numerosas actividades educativas se programan y llevan a cabo aprovechando personal y recursos disponibles en la Comunidad Local( equipamiento o instalaciones, eventos ...)				
8	Mis hijos aprenden en la escuela lo necesario para su futuro.				
9	Los alumnos aprenden a respetarse y a ayudarse mutuamente.				
10	Antes de adoptar una decisión importante para la vida de la escuela se consulta la opinión de las familias.				
11	Me siento bien cuando tengo que hablar con los maestros porque me respetan y no hacen diferencias entre unas familias y otras.				
12	Algunas familias tienen menos posibilidades de opinar sobre la educación que reciben sus hijos porque no valoran lo que la escuela hace por ellos.				

## ANEXO 5

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

MARCO INSTITUCIONAL	MARCO ESTRATÉGICO PROGRAMÁTICO	MARCO OPERATIVO
¿Quiénes Somos?	Visión estratégica (Imagen Objetivo)	Planes Operativos Anuales
Misión	Objetivos estratégicos	
Visión		Acompañamiento y Seguimiento
Políticas	Procesos Estratégicos	Evaluación
Valores institucionales	Proyectos Estratégicos	

Visión Estratégica

- En el 2014, Fe y Alegría Ecuador desarrolla una **propuesta** popular de educación y promoción social, consolidando una **gestión** institucional eficaz, humana y humanizadora, de **trabajo en equipo** y por **procesos**, que transforma la **enseñanza aprendizaje**, las **relaciones escolares**, consolida aprendizajes esenciales y promueven el **desarrollo de la comunidad**. Una gestión que logra incidir en políticas públicas y se plantea nuevos retos y fronteras.

Misión

- Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

Visión

- Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión

- 1 Mejorar la calidad de la educación popular.
- 2 Favorecer la promoción social comunitaria.
- 3 Dinamizar la acción pública e incidencia política.
- 4 Fortalecer la gestión institucional humana y humanizadora.
- 5 Ampliar nuestros horizontes de trabajo hacia nuevas fronteras.

# Calidad Educativa

Guía del Plan de Mejora

Ecuador



Programa de Calidad de la  
Educación Popular (P1)

“Tenemos la posibilidad de reinventar el mundo y  
no sólo de repetirlo o reproducirlo”

Paulo Freire

### Rediseño y revisión de los Planes de Mejora

Durante estos últimos meses nuestro acompañamiento debe centrarse en el rediseño de los planes de mejora, incorporando indicadores de gestión y de efecto, y a la vez revisar si hay coherencia entre los problemas detectados con los objetivos estratégicos, operativos, resultados, indicadores de gestión y de efecto y las actividades que se han planteado. Todo esto enmarcado dentro de la intencionalidad de la Educación Popular, pero sobre todo si realmente estamos alcanzando una cultura de mejora en los centros y si la articulación con el PEI ha sido clara.

#### 1. Iniciando los planes de Mejora

El **plan de mejora** es el instrumento que permite proyectar en el tiempo las acciones necesarias para lograr un fin. Se formula a partir de los resultados del proceso de autoevaluación realizado por la institución, con el propósito de innovar, modificar y/o mejorar el estado actual de aquellos aspectos visualizados como un problema institucional, de tal manera que después de un tiempo prudencial se pueda valorar la nueva situación y la eficacia en el cambio.

**El Plan de Mejora es una intervención planificada, constituida por un conjunto coherente de líneas de acción para contribuir a la solución de uno o varios problemas. Su finalidad es transformar una situación inicial.**

El plan deberá adecuarse a la realidad institucional, a los recursos con los cuales se cuenta, así como con los plazos previstos. Es importante revisar el diseño y el contenido del plan frente a su relación con la misión y visión institucional, a su factibilidad y la importancia de las mejoras seleccionadas.

En cuanto a los apartados que debe contener este instrumento de planificación son:

Nudo Crítico/Problemática	
Objetivo Estratégico	
Objetivos Operativos	
Resultados	
Indicadores	
Gestión	Efecto
Actividades	
Responsable	
Cronograma	

De la misma manera, en la formulación del plan, es de vital importancia la formulación de indicadores, que no es otra cosa que mediciones que sirven para proporcionar una evidencia verificable acerca de la consecución de los resultados trazados en el plan.

## 2. Objetivo Estratégico en el Plan de Mejora

El objetivo estratégico es un enunciado que indica, direcciona y desea dar respuesta a un problema concreto o nudo crítico. Se caracteriza porque:

- ✓ Responde directamente a la raíz del problema a resolver.
- ✓ Se establecen para 4 ó 5 años.
- ✓ Es el paso de la situación actual (problemática) a la situación desea.
- ✓ Describe el qué quiere alcanzar la institución.
- ✓ Se enuncian para enfrentar y resolver las mayores debilidades o problemáticas.
- ✓ Son propuestos a nivel directivo para que sirvan de referente institucionales.
- ✓ Cada objetivo estratégico se concreta en varios objetivos operativos.
- ✓ Indica el **qué se quiere lograr**.

## 3. Objetivos Operativos en el plan de Mejora

Un objetivo operativo es un enunciado breve que define en forma clara y específica la forma de ir logrando el objetivo estratégico estipulado. Indican el cómo hacer.

La redacción de un objetivo se caracteriza por:

- Se programa para un año.
- Buscan operativizar el objetivo estratégico, concreta el **cómo hacerlo**.
- Se enuncia para trazar un camino específico de trabajo.
- Enfoca a planificar las acciones a desarrollar.
- Se orienta a resultados.

## 4. Los resultados en el plan de Mejora

Los resultados se refieren a los logros concretos o puntos de llegada al final de un proceso, necesarios para alcanzar los objetivos con éxito. Es conveniente formular los resultados como si ya hubieran sucedido o como productos terminados.

Para su formulación, los resultados nacen del análisis y revisión de las causas de los problemas planteados y en su conjunto deben garantizar el logro del objetivo perseguido por la institución. Se redacta en participio pasado.

La exigencia de considerar resultados concretos para cada objetivo u objetivos, se fundamenta en la necesidad de explicar qué cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.

## 5. Los indicadores en los planes de mejora

Los indicadores son mediciones que sirven para proporcionar una evidencia verificable acerca de la consecución de los objetivos de un proyecto o programa. Sirven para definir el nivel de cumplimiento que se debe lograr en un resultado.

El indicador es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos, que proporcionan información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Los indicadores deben tener los siguientes elementos: descripciones operativas de cantidad, calidad, grupo beneficiario, tiempo y localización. Los indicadores deben ser "OBJETIVAMENTE VERIFICABLES"

Para el plan de mejora en las instituciones de Fe y Alegría, construimos indicadores de dos tipos:

- **Indicadores de Gestión o de Seguimiento:** *un indicador de gestión permite verificar el cumplimiento de actividades o acciones que se habían establecido como necesarias para el logro del fin. En este sentido, el indicador de gestión analiza el cumplimiento de tareas.*
- **Indicadores de Efecto:** miden los cambios que se van a producir en el proceso de ejecución del proyecto a corto y mediano plazo. Estos indicadores se ubican en el nivel de los resultados y calculan la mejora de la funcionalidad y el cambio de comportamiento de los actores claves.

## 5. las Actividades en los planes de Mejora

Las actividades son todas aquellas acciones concretas que en su conjunto permiten la consecución de los resultados formulados.

Es necesario formular un conjunto de actividades por cada resultado definido. Las actividades planteadas son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del plan.

Para efecto del Plan de Mejora se pide que se planteen macro actividades operativizar cada resultado.

## 6. El cronograma

El Plan de Mejora tiene una temporalidad de 4 a 5 años. Como éste posee varios objetivos estratégicos se propone que se defina la temporalidad de cada intervención.

## 7. Matriz de planificación del PLAN DE MEJORA

Nudo Crítico	Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Resultados	Indicadores		Actividades	Responsables	Cronograma			
				Gestión	Efecto			2009	2010	2011	2012

### 7.1. Matriz del POA

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)																						
OBJETIVOS OPERATIVOS DEL AÑO																						
•																						
•																						
Instancia de Acompañamiento, Seguimiento y Evaluación																						
RESULTADOS (AÑO 1)	Indicadores Año 1		Actividades	Sub-actividades	Fuentes de Verificación	Responsables	Presupuesto	Cronograma														
	Gestión	Efecto						M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M...				

## ANEXO 8

### Ficha entre pares

Unidad Educativa: .....

	¿Qué piensan de la calidad del centro educativo?	¿Qué propones para mejorar la ética de tu centro educativo?	¿Qué piensas del liderazgo, lealtad y cooperación?	¿Cuál es tu mensaje a los miembros de la comunidad educativa?
Padres de familia				
Estudiantes				
Docentes				
Directivos				

## ANEXO 9

### PLAN DE MEJORA DEL CENTRO

#### DATOS GENERALES

**Centro educativo:** Monseñor Oscar Arnulfo Romero

**Director(a) Rector (a)** Lcdo. José Benigno Celi

**Ubicación:** Joya de los Sachas

Nudo crítico	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Resultados	Indicadores de logro		Actividades	Responsables	Participantes
				Gestión	Efecto			
Poco hábito lector en los estudiantes	Generar un proceso de construcción de la cultura lectora y de expresión con una conciencia política, transformadora, integral y permanente que mejore la calidad educativa.	Participar activamente en cursos de capacitación para los docentes dentro y fuera de la institución	Docentes capacitados en lectura comprensiva.	Al finalizar el año 2010 el 100% de maestros y maestras de escuela se han capacitado en estrategias metodológicas en lectura comprensiva.	Al finalizar el año 2010, el 60% de maestros y maestras de la escuela aplican estrategias metodológicas en lectura comprensiva en el aula.	Reconocer la problemática lectora en el centro educativo.	Acompañantes educativos y Directora	Directora, docentes, padres de familia, estudiantes
		Implementar espacios para dar seguimiento y acompañamiento en el aula después de los cursos de capacitación	Docentes que han aplicado los conocimientos sobre comprensión lectora en el aula	Comprobar que el 100% de los docentes aplican y planifican estrategias metodológicas que fomenten el hábito de la lectura	Verificar que el 80% de los maestros y estudiantes han adquirido el hábito de leer.	Seguimiento y acompañamiento a docentes en la aplicación de las estrategias metodológicas.	Directores / Equipo directivo de la institución	Docentes y Directora
		Organizar	Docentes y	Al finalizar el	al finalizar el	Adecuar los	Directores / Equipo	Directora, docentes y

		espacios lectores en las aulas que generen aprendizajes placenteros en los y las estudiantes	estudiantes motivados por la lectura	año la biblioteca de la institución cuentan con el suficiente material bibliográfico y rincones de lectura con un ambiente motivador que incentive al lector	año, la biblioteca y las aulas estarán equipadas con material bibliográfico en todas las áreas académicas en un 50%	espacios lectores	directivo de la institución	estudiantes
		Sistematizar el proceso de implementación de lectura y escritura	Los docentes han redactado sus experiencias y anécdotas	Los maestros sistematizan sus experiencias y anécdotas adquiridas en el aula en un 100%	El 80% de maestros redactan una cartilla de sus experiencias en el aula	Sistematización de la experiencia del centro	Directores / Equipo directivo de la institución	Directora y docentes
<b>Nudo crítico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Objetivo operativo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores de logro</b>		<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
				<b>Gestión</b>	<b>Efecto</b>			
Poco dominio en el uso de herramientas tecnológicas	Incorporar las TICs en el centro educativo como medio para mejorar y consolidar los procesos de enseñanza-aprendizaje	Utilizar las TICs en el proceso de enseñanza.	Docentes utilizando las TIC como un instrumento de trabajo en el aula	El 100% de los maestros conocen las TICs como recurso didáctico en el aula	El 50% de los docentes aplican las TICs en sus clases.	Taller de Capacitación en TICs y materiales multimedia	Rector-Director	Comunidad romerina

Nudo crítico	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Resultados	Indicadores de logro		Actividades	Responsables	Participantes
				Gestión	Efecto			
Falta de profesionales en educación	Formar en docencia a estudiantes que se gradúan del colegio	Formar a través de las becas de profesionalización docente	tener personal de la zona con título en docencia	El 100% de docentes contratados poseen un título profesional en docencia	El 70% del personal contratado tiene título profesional o se encuentra estudiando en una universidad.	Seleccionar a las personas que deseen ser docentes	Rector	Estudiantes
		Seguimiento y acompañamiento a los estudiantes favorecidos con la beca	Los nuevos maestros ex alumnos se identifican con la filosofía de Fe y Alegría	El 100% de ex alumnos que son maestros se encuentran comprometidos con la institución.	el 90% de maestros ex alumnos se identifican con la filosofía de Fe y Alegría	Seguir y acompañar a los becarios	Rector y Oficina Regional	Estudiantes
Nudo crítico	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Resultados	Indicadores de logro		Actividades	Responsables	Participantes
				Gestión	Efecto			
Escaso conocimiento en el análisis lógico matemático en los docentes y estudiantes	Brindar capacitación a los docentes del área en lógica matemática	Socializar las experiencias de los docentes capacitados a todo el personal de la unidad educativa.	Los docentes desarrollemos el análisis lógico matemático.	El 100% de docentes del área de matemática, se capacitan en estrategias metodológicas que ayudan a desarrollar el pensamiento lógico matemático en los alumnos.	el 90% de los maestros del área de matemática, aplican estrategias metodológicas para desarrollar el pensamiento lógico matemático.	Conseguir cursos de capacitación para el área de matemática.	Rector-Oficina Regional-profesores del área.	docentes y estudiantes

## ANEXO 10

### GRÁFICO



UNIDAD EDUCATIVA MONS. OSCAR ARNULFO ROMERO, ubicada en la Provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas.



Niños y niñas de educación inicial trabajando con los valores ecológicos en uno de los patios de la institución.



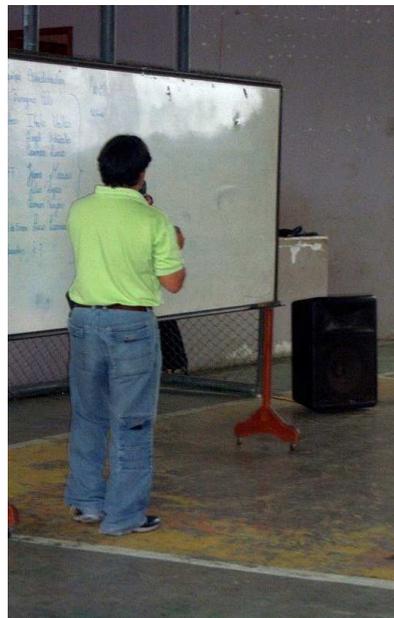
Jefes de Área, participando en la entrevista.



Socializando la encuesta a los estudiantes del Gobierno estudiantil



Integrantes del Consejo estudiantil, a quienes se aplicaron las encuestas.



Socializando la encuesta a los padres de familia en el coliseo de la institución