



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, de la ciudad de Nueva Loja, Sucumbíos, durante el año lectivo 2010 -2011

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Autor: Eras López Walter Afranio

Director: Mgs. Wilson René Zaldumbide Andrade

Centro Universitario: Nueva Loja

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs. Wilson René Zaldumbide Andrade

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Walter Afranio Eras López, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Quito, octubre 24 de 2011

.....

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, Walter Afranio Eras López, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

AUTOR DE LA TESIS

C.I. 1101940029

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Walter Afranio Eras López, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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 investigación, 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".

Nueva Loja, octubre, 24 de 2011

.....

AUTOR DE LA TESIS

C.I. 1101940029

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo expreso mi reconocimiento y gratitud al Hno. Laurentino Albalá quien me animó a iniciar esta maestría y me apoyó hasta la culminación de la misma.

A la Comunidad Marista de Sucumbíos por el apoyo recibido al haberme ofrecido los espacios necesarios para dedicarme al estudio y la terminación de este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme aceptado como uno de sus estudiantes de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educacional y de manera especial a la Dra. Mariana Buele por todas las orientaciones dadas hasta la culminación de este trabajo y al Mgs. Wilson René Zaldumbide Andrade por la ayuda brindada en la revisión y corrección de la tesis.

A los directivos, personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala por la colaboración ofrecida hasta alcanzar la meta final.

Muchas gracias.

Walter Eras

DEDICATORIA

Este trabajo, que significa el esfuerzo y la perseverancia para culminarlo, se lo dedico con todo cariño a mi familia, a la Comunidad Marista de Sucumbíos, al Equipo Misionero de Pastoral Indígena Abya Yala y a todas las personas que forman parte del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala y que se sienten comprometidos con la formación integral de los jóvenes de las nacionalidades de la provincia de Sucumbíos, quienes representan la esperanza y el porvenir de este sector de la Patria.



Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe "ABYA YALA"

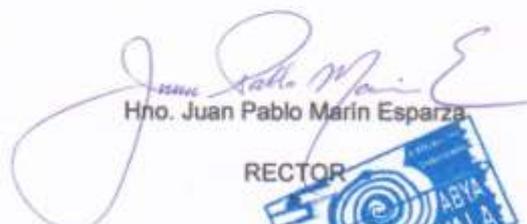
ECLADOR - SUCUMBIOS - LAGO AGRIO - VIA 10 DE AGOSTO KM 6
TELEFAX 593-6-2830686 CELULAR 09-1145430
E-mail: colegioabyayala@gmail.com

AUTORIZACIÓN

Yo, Hno. Juan Pablo Marín Esparza, Rector del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, por medio de la presente, autorizo a Walter Afranio Eras López, portador de la cédula de ciudadanía N° 1101940029 y estudiante de la maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja, a que desarrolle su proyecto de investigación sobre la Gestión, liderazgo y valores en la administración de esta Institución Educativa, durante el año lectivo 2010 - 2011.

Cabe indicar que un trabajo de investigación de esta naturaleza no se ha realizado en nuestro colegio, por lo que prestaremos todas las facilidades y toda la información que sea requerida para que esta investigación se lleve a cabo con el mayor de los éxitos y redunde en beneficio de este centro educativo.

Lago Agrio, 4 de enero de 2011


Hno. Juan Pablo Marín Esparza
RECTOR


ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto de Gestión	6
2.1.2. Concepto de Educación.....	8
2.1.3. Concepto de Gestión Educativa	9
2.1.4. Importancia de la gestión educativa	11
2.1.5. Campo de acción de la gestión educativa	13
2.1.6. Tipos de gestión educativa	13
2.1.7. Gestión Educativa Intercultural Bilingüe	15
2.2. Liderazgo Educativo.....	18
2.2.1. Concepto de liderazgo.....	18
2.2.2. Tipos de liderazgo	19
2.2.3. Liderazgo educativo.....	20
2.2.4. Tipos de liderazgo educativo	21
2.2.4.1. Liderazgo del Consejo Directivo.....	21
2.2.4.2. Liderazgo del Equipo Directivo.....	22
2.2.4.3. Liderazgo pedagógico del Rector del centro educativo.....	23
2.2.4.4. Liderazgo pedagógico del profesor	25
2.3. Diferencias entre directivo y líder	26
2.4. Los valores y la educación	30

2.4.1.	¿Qué son los valores?.....	30
2.4.2.	¿Por qué practicar los valores?	32
2.4.3.	Clasificación de los valores	33
2.4.4.	La transferencia de valores en educación	35
2.4.5.	Implicaciones en el ámbito escolar	36
2.4.6.	Valores de las Nacionalidades y pueblos indígenas.....	37
3.	METODOLOGÍA	40
3.1.	Participantes	40
3.1.1.	Personal directivo	40
3.1.2.	Docentes	41
3.1.3.	Personal administrativo y de servicios.....	43
3.1.4.	Estudiantes.....	44
3.1.5.	Padres de familia.....	47
3.2.	Materiales e instrumentos de investigación.....	47
3.3.	Método y procedimiento	49
4.	RESULTADOS	51
4.1.	Diagnóstico	51
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa.....	51
4.1.1.1.	El Manual de Organización	51
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	51
4.1.1.3.	El Plan Estratégico.....	52
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA)	53
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	56
4.1.1.6.	Reglamento Interno y Código de Convivencia	62
4.1.1.7.	El Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe	64
4.1.2.	Estructura organizativa del Colegio F. I. B. Abya Yala	66
4.1.2.1.	Misión y Visión	66
4.1.2.2.	Organigrama del Colegio F. I. B. Abya Yala.....	67
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	68
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.	69
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	70
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.	71
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	73

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	74
4.1.3. Análisis FODA	75
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	75
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	77
4.1.3.3. Matriz FODA	78
4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas	81
4.2.1. De los directivos	81
4.2.2. De los profesores.....	91
4.2.3. De los estudiantes	93
4.2.4. De los padres de familia	96
5. DISCUSIÓN.....	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	125
8. BIBLIOGRAFÍA.....	134
9. APÉNDICES	137

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

	Página
Tabla 1. Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por edad	41
Tabla 2. Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo	42
Tabla 3. Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por Título Académico	42
Tabla 4. Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo	44
Tabla 5. Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por año de educación	45
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala	81
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	81
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	82
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	82
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos..	83
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve..	83
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	84
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	85
Tabla 14. Organismos que integran la institución	86
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	87
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones	88
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	89
Tabla 18. Material de planificación educativa	90
Tabla 19. Resultado de la encuesta a docentes	91
Tabla 20. Resultado de la encuesta a estudiantes	93
Tabla 21. Resultado de la encuesta a padres de familia	96

Matriz 1.	Matriz FODA	78
Matriz 2.	Resultado de la entrevista a directivos	97
Matriz 3.	Principales problemas en la gestión, liderazgo y valores	91
Cuadro 1.	Fortalezas y debilidades	75
Cuadro 2.	Oportunidades y amenazas	77
Cuadro 3	Ejemplos de planificación estratégica	52
Figura 1.	Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por edad	41
Figura 2.	Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo	42
Figura 3.	Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por Título Académico	43
Figura 4.	Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yalaclassificados por sexo	44
Figura 5.	Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por año de educación	46
Figura 6.	Organigrama del Colegio Abya Yala	67
Figura 7.	La administración y liderazgo del centro educativo promueve ..	83
Figura 8.	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	84
Figura 9.	Promoción para mejorar el desempeño escolar	85
Figura 10.	Organismos que integran la institución	86
Figura 11.	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, y profesores	87
Figura 12.	Los departamentos didácticos y sus acciones	88
Figura 13.	Material de planificación educativa	90
Figura 14.	Resultado de la encuesta a docentes	92
Figura 15.	Resultado de la encuesta a estudiantes	94
Figura 16.	Resultado de la encuesta a padres de familia	97

RESUMEN

La presente investigación analizó la gestión, liderazgo y valores desarrollados por el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe “Abya Yala” de la ciudad de Nueva Loja, durante el año lectivo 2010 – 2011. Para la realización de este estudio se acudió a los directivos, docentes, estudiantes de tercero de bachillerato y padres de familia de esta institución para que aportaran con la información que llevó a identificar la forma en que se concretó la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de este centro educativo. La información se la obtuvo a través de encuestas, entrevistas y por la revisión de los instrumentos de gestión educativa de la institución. De la investigación se concluyó que uno de los factores que limita la gestión, liderazgo y valores es la falta de trabajo en equipo. Para aprender a trabajar en equipo se plantea una propuesta denominada “Proyecto de capacitación de trabajo en equipo a directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala”. Con la ejecución de esta propuesta mejorará la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de este centro educativo.

1. INTRODUCCIÓN

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Educación está empeñado en reordenar la administración y recursos del sector educativo, así como en dotar a la educación pública y privada de procesos que permitan el mejoramiento de la calidad educativa, por tal razón presentó a la Asamblea Nacional un Proyecto de Ley Orgánica de Educación Intercultural para sustituir a la Ley que estaba en vigencia. Dicho proyecto de ley fue estudiado, ampliamente debatido y finalmente aprobado y publicado en el Registro Oficial N° 417 del 31 de marzo del 2011.

Pero para conseguir una educación de calidad no solamente es necesario que se reformen las leyes, también es imperiosa y urgente la formación y capacitación de profesionales en el área educativa, sobre todo, la formación de directivos en gestión, liderazgo y valores educativos; ya que ellos van a ser los responsables de guiar el proceso educativo en los próximos años, y de su capacidad de gestión, liderazgo y valores que impriman en el centro educativo éste podrá ofrecer a los educandos una verdadera formación integral y excelencia académica.

Para contribuir en la formación profesional de docentes directivos, diversas universidades del país están ofreciendo diplomados, especialidades y maestrías. La Universidad Técnica Particular de Loja, pionera en educación a distancia, también está ofreciendo la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo para que los docentes, sobre todo los que trabajan en lugares de frontera donde no existe la posibilidad de asistir a una Universidad presencial, también tengan la oportunidad de obtener una buena formación y de esta manera gestionar y liderar, en el centro educativo, la mejor educación que se merecen los educandos.

El Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es un colegio de reciente creación, apenas lleva funcionando seis años, y va saliendo adelante con todas las dificultades que conlleva la puesta en marcha de un nuevo centro educativo, y más todavía si este centro educativo es para formar a jóvenes de todas las nacionalidades indígenas de la provincia de Sucumbíos, las mismas que tienen su propia cultura, lengua y cosmovisión.

Este plantel educativo surgió por el pedido que hicieran las organizaciones indígenas al Vicariato Apostólico de San Miguel de Sucumbíos que, desde la década de los ochenta, pedían a Monseñor Gonzalo López Maraón, obispo de este Vicariato, que creara un colegio similar a los centros educativos que había fundado en Lago Agrio y en otros lugares de la provincia, pero la falta de personas para que se hicieran cargo de este centro educativo y la falta de recursos económicos no permitió dar curso a esta solicitud sino hasta el año 2004, año en que gracias al apoyo de OCP (Oleoducto de Crudos Pesados S.A), quien financió la estructura física del colegio, y al Ayuntamiento de Madrid (España), quien financió la implementación de este centro educativo, se pudo hacer realidad un sueño largamente esperado por las organizaciones indígenas de Sucumbíos y la pastoral indígena del Vicariato Apostólico de Sucumbíos.

Los primeros docentes de este colegio fueron las Hnas. Carmelitas del Sagrado Corazón, de procedencia mexicana, los Hermanos Maristas y un grupo de voluntarios. Poco a poco se ha ido consiguiendo que el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Sucumbíos (DIPEIB-S) y a través de la Dirección de Educación Intercultural de las Nacionalidades Siona, Secoya, y Cofán del Ecuador (DEINASSCE) apoyara con docentes de cada una de las nacionalidades presentes en la provincia de Sucumbíos y con docentes para las diferentes áreas educativas, contando en la actualidad con 6 docentes con nombramiento y 10 docentes contratados.

No se han realizado en la provincia de Sucumbíos investigaciones sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la educación. Esta es la primera ocasión que se está realizando una investigación de este tipo y focalizada en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala. Con la presente investigación se pretende examinar en el Colegio Fiscomisional intercultural Bilingüe Abya Yala la forma cómo sus directivos llevan adelante la gestión educativa, el liderazgo que poseen y la formación en valores de todos los miembros de la institución.

Todo centro educativo debe apuntar a la consecución de una excelente formación integral de los educandos, esto es, en el campo académico, intelectual, humano, de valores y espiritual. Para poder conseguir estas metas es necesario que la institución cuente con docentes con capacidad para liderar estos procesos que implican, a

veces, realizar cambios radicales en la organización de la institución y dejar atrás esquemas del pasado que han mantenido a la institución anquilosada y sobreviviendo con vida artificial. Por lo tanto, se hace necesario que surjan docentes líderes en la gestión educativa para poder orientar al centro educativo a conseguir la excelencia no solo académica sino en todas las dimensiones del ser humano.

El país necesita que los centros educativos formen bien a los niños y a los jóvenes porque ellos van a ser los protagonistas del desarrollo del país y esta formación la pueden dar únicamente los centros educativos que se encuentran comprometidos con el cambio, que quieren desarrollar programas serios de investigación, implementar nuevos modelos de enseñanza aprendizaje, reformar sus currículos y adaptarlos a la realidad que vive el país, optar por una capacitación seria de sus docentes y entrenarlos en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación tan necesarias en estos momentos en que estamos insertos en un mundo globalizado y mundializado.

Para la realización de este trabajo de investigación se tuvo el apoyo de las autoridades del colegio, quienes en todo momento estuvieron disponibles para ofrecer toda la información que aportara al enriquecimiento de la misma. Todos los directivos brindaron su apoyo con el aporte de sus visiones frente a los datos requeridos. La colaboración de cada uno de los docentes a través de la contestación imparcial y bien reflexionada a las preguntas realizadas por medio de la encuesta sirvió para conocer la forma como se lleva adelante la gestión del liderazgo y los valores.

La aportación de los estudiantes de tercero de bachillerato fue muy importante, el recorrido realizado en el centro educativo por seis largos años les permitía tener una visión más amplia para dar respuesta a las preguntas formuladas en la primera fase de diagnóstico de la realidad de la institución.

La colaboración de los padres de familia fue precisa y certera ya que por medio de ellos se pudo conocer su opinión con respecto a la forma con que las autoridades educativas de este plantel gestionan y lideran el proceso de enseñanza aprendizaje y la consecución de recursos materiales y talentos humanos para la buena marcha de la institución.

Una limitación en este trabajo de investigación ha sido el tiempo, se ha tenido que conjugar la labor educativa, el estudio de la maestría y el desarrollo de esta tesis; aparte de esto, la restricción de recursos para la investigación como una buena biblioteca y una buena señal de internet no han permitido sumergirse como se hubiera deseado para acceder a documentos y fuentes que aportaran al enriquecimiento de esta investigación.

La presente investigación se propone analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que básicamente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala por una parte, y por otra, ampliar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en este centro educativo.

En consonancia con lo expuesto anteriormente se va a investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y los valores que debe cultivar todo centro educativo.

También es propósito de esta investigación determinar los roles y liderazgo de los directivos del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución; realizar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores; ayudar a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades; desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores que sirvan para ponerlos en práctica en el colegio Abya Yala; asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Los beneficiarios de esta investigación serán, en primer lugar, toda la comunidad educativa integrada por directivos, profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicio, así como los padres de familia. Porque a través de esta investigación se detectarán las fortalezas y debilidades de la institución en el campo de la dirección,

el liderazgo y los valores, elementos que repercuten directamente en todos los estamentos de la institución educativa. En segundo lugar, otro beneficiario de esta investigación será un servidor, porque a través de la misma adquiriré más conocimientos sobre el tema, los mismos que me ayudarán a mejorar el trabajo docente y también por medio de esta investigación obtendré la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Con el fin de aportar en el mejoramiento de la calidad educativa y el desempeño docente se describen los principales fundamentos teóricos en relación a la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto de Gestión

Antes de entrar a definir gestión educativa es necesario primero precisar qué es gestión y qué es educación. Hace unos treinta años no se hablaba de gestión y menos de gestión educativa. Los términos que se utilizaban para referirse a la gestión eran planeación y administración, cada uno de estos términos explicitaban claramente las acciones de diseño y las acciones de ejecución, además cada una de estas acciones eran realizadas en lugares distintos y por personas también diferentes.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 1992), define la gestión como “acción y efecto de gestionar”, “acción y efecto de administrar”. Se refiere, por tanto, a tomar acciones conducentes al logro de un propósito, que puede ser un negocio, o un deseo cualquiera. La definición implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Así, la gestión comporta una serie de trámites y papeleos que se deben llevar a cabo para solucionar los problemas que se presentan en la ejecución de proyectos, la administración de una empresa o institución de cualquier índole.

Duany (2010) concibe la gestión como un “proceso” que hace uso de una gran cantidad de “recursos básicos” para respaldar los “objetivos de la organización”. De acuerdo a como este investigador entiende la gestión, la misma se trata de una serie de pasos que se deben dar de forma sistemática y aprovechando todos los medios y recursos que posee la empresa o institución, a fin de que las metas propuestas tengan plena realización.

Para Azzerboni (2003) la “gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades”. (Azzerboni, 2003, p. 34). De este autor se destaca la gestión como trabajo en equipo, el saber delegar funciones

y responsabilidades. Si se quiere lograr éxito en la gestión no se puede trabajar aisladamente, necesariamente se tiene que trabajar en equipo, de igual manera se tiene que aprender a delegar funciones; los directivos no pueden realizar todo el trabajo ellos solos, para eso se tienen que organizar equipos y comisiones de trabajo y distribuir responsabilidades.

Para Álvarez (1996), la gestión también es un “proceso” por el cual las autoridades del centro educativo determinan las acciones a seguir según los “objetivos institucionales”, de acuerdo a las necesidades sentidas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, y la forma cómo se realizará estas acciones y los resultados que se lograrán. Este autor también hace hincapié en la gestión como proceso que se debe seguir en la planificación con el fin de lograr los objetivos que la institución se ha planteado alcanzar. Pero no sólo apunta al logro de objetivos, sino también a los procedimientos que se deben llevar a efecto para dar respuesta a las necesidades que surgen dentro de la institución, a los cambios pedidos o que se sienten que se deben realizar allí donde la cosa no funciona con la finalidad de mejorar la calidad del producto y la prestación de los servicios, como pueden ser la educación.

Ansión y Villacorta (2004) expresan: “gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es, en definitiva, una educación de calidad.” (Ansión y Villacorta, 2004, p. 64). Así la gestión para estos autores es hacer posible el logro de los objetivos de la institución en términos de entrelazar todas las dimensiones de la institución educativa con el único fin de lograr los aprendizajes de calidad y la excelencia académica que reclama la sociedad del conocimiento.

Por consiguiente, la gestión, son los mecanismos que se deben implementar y desarrollar para llevar adelante un proyecto de cualquier índole hasta ver cristalizados los objetivos y las metas propuestas. Para conseguir que los objetivos se hagan realidad se requiere de la participación y compromiso serio y responsable de todos los participantes del proyecto, empresa o institución. Para conseguir que todos participen y se involucren se necesita una fuerte dosis de motivación, sobre

todo, que la persona o personas que están al frente de la empresa o institución tengan la capacidad para dirigir y liderar.

2.1.2. Concepto de Educación

En el diccionario de Saavedra (1998) se define la educación como una palabra que proviene “del latín *educare*, que significa crear, nutrir o alimentar; y de *exducere*, que significa sacar, llevar o conducir desde dentro hacia fuera”.

Pérez (2003) manifiesta que la educación “es el proceso de adquisición del conocimiento, la actitud responsable y la capacidad técnica de intervención eficaz en relación, en cada caso, con el propio yo, con el mundo físico y con el mundo social que nos rodea” (Pérez, 2003, p. 185).

Bernabeu, (2002), señala que la educación es “desarrollar un proceso permanente – mediante aprendizaje- de formación personal, social y cultural orientado por un sistema axiológico y moral que propicie la capacidad crítica y de adaptación innovadora en el hombre” (Bernabeu, 2002, p. 24).

Los autores antes mencionados consideran que la educación es un proceso, mediante el cual el individuo va creando el conocimiento, lo va alimentando y lo va explicitando de una manera responsable de forma que le ayude a la relación con las personas que le rodean, a la adaptación en el lugar y en los diferentes tipos de sociedad que le toque vivir y además le dote de una capacidad crítica para ver la realidad.

De aquí se deduce que la educación es un proceso mediante el cual los individuos van adquiriendo herramientas en todos los campos del saber y la formación humana y por qué no decirlo, también espiritual, que les permitan interactuar en esta sociedad caracterizada por la globalización e influenciada por las nuevas tecnologías de la comunicación e información

2.1.3. Concepto de Gestión Educativa

Sarni (2005), concibe la gestión educativa como la acción de organizar y controlar el proceso de aprendizaje. Expresa que la gestión educativa tiene la finalidad de buscar los mecanismos y realizar las acciones que permitan la organización y a su vez el control de todas las instancias que conducen al aprendizaje del alumno, es decir, centra la gestión educativa en la gestión pedagógica. Esto implica que la gestión educativa debe desarrollar una serie de elementos y habilidades directivas que hagan posible realizar una buena planificación, organización, coordinación y evaluación de todas las actividades que coadyuven a lograr la excelencia académica y la eficacia administrativa.

La gestión educativa la proyecta más allá del aula y así habla de “proyección comunitaria y trascendencia cultural” (Sarni, 2005, p. 41), habida cuenta que en la gestión educativa también interviene o debería intervenir la comunidad. La gestión educativa también tiene que ver con la cultura, con la valoración, el respeto y la propia identidad cultural a fin de que ésta no se pierda en el océano inmenso de la multiculturalidad debido a la globalización. Por otra parte, equipara la Gestión educativa con la gestión que se lleva adelante en cualquier empresa, con la diferencia de que una institución educativa es una entidad prestadora de un determinado servicio social, en este caso un servicio educativo y sin fines de lucro.

Para Chabolla (2001), la gestión educativa se refiere a “la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas, y sobre todo válidas, que permitan lograr los resultados buscados, es decir, consiste en la manera cómo se administran, en el sentido más notable y más completo de este término, los muy distintos insumos que intervienen en los procesos complejos educativos” (Chabolla, 2001, p. 23).

Este autor centra la gestión educativa más en el campo de la gestión administrativa y así habla de lograr formas de administración “certeras y válidas”, es decir, no se puede administrar un centro educativo de cualquier manera. Se debe buscar y encontrar las formas que permitan hacer efectivos los objetivos, para lo cual se tiene que analizar cada uno de los factores que intervienen en el proceso educativo, para ver si están contribuyendo a conseguir la calidad educativa, caso contrario se debe investigar las causas que hacen que dichos factores influyan en sentido negativo en

la consecución de las metas propuestas. Por lo tanto, para lograr enrumbar por buen camino la gestión educativa se necesita personas que conozcan de educación y sobre todo que tengan una sólida formación profesional.

Aguilera y Gálvez (2004) tratando la gestión educativa desde una perspectiva humanista, consideran los centros educativos como empresas; “los centros educativos, como toda organización humana, son empresas y por la actividad que desarrollan cabe llamarlas empresas inteligentes”(Aguilera y Gálvez, 2004, p. 23). Además acotan que la organización educativa, como toda organización, es una institución que lleva a cabo “la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los miembros de la organización”, (Aguilera y Gálvez, 2004, p. 24); es decir, aquellas necesidades que contribuyen a la perfección del ser humano.

Puig y otros (1999) hablando de gestión educativa, la conciben como “una tarea que se debe abrir a la participación de los miembros de la comunidad escolar”(Puig y otros, 1999, p. 57). Esto es, la gestión debe permitir y facilitar la aportación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la gestión administrativa y en los procesos de planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional.

En un documento trabajado a través de la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB) con la participación de representantes de 8 países, se expresa que “la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”.

En esta declaración se enfatiza que la gestión educativa está orientada a procurar la consolidación de los proyectos educativos toda vez que en ellos está plasmada la misión y la visión de la institución educativa. Por otro lado la gestión educativa debe ayudar a mantener la autonomía institucional ya que cada institución educativa tiene su propia identidad que hace que se diferencie una de otra. También creen que la gestión educativa debe ayudar a mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje a fin de dar respuesta eficiente a las necesidades de cambio y transformación que

requiere el sistema educativo y así contribuir en la solución de los problemas locales, regionales y nacionales.

Del análisis de los conceptos de gestión educativa dados por los autores citados, se puede inferir que las definiciones de la gestión educativa tiene dos diferencias, en primer lugar, la gestión educativa vista como proceso en el cual se toman acciones y decisiones para lograr una eficiente administración de los recursos materiales y de los talentos humanos con la finalidad de conseguir una educación integral y de calidad de los educandos y un crecimiento humano y espiritual de todos los miembros que forman parte de la institución. La gestión educativa también es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

La segunda diferencia que se nota es la gestión educativa vista como capacidad de liderazgo en la que se destaca la habilidad para involucrar a los miembros de la comunidad educativa y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales; un directivo debe desarrollar habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo y el trabajo en equipo, entre otros.

En todo caso, las decisiones que tienen que tomar los directivos de un centro educativo tienen que ser tomadas con responsabilidad porque afectarán directamente en la formación de los jóvenes. Estas decisiones pueden ser a nivel administrativo, como buscar los recursos económicos para atender a las diversas necesidades, contratación del personal docente que sea idóneo para desempeñar las funciones docentes, contratación del personal administrativo y de servicios, etc. Las decisiones que tienen que tomar los directivos también puede ser en el campo pedagógico tales como modificaciones a los planes de estudio, nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje, nuevas metodologías de evaluación, etc.

2.1.4. Importancia de la gestión educativa

La importancia que se está dando a la gestión educativa se denota en la cantidad de cursos de formación en esta área están ofreciendo las universidades del país y el

Ministerio de Educación a través de talleres dirigidos a todos los maestros que forman parte del magisterio nacional, tanto fiscal como particular.

Por otro lado se ha aprobado, por parte de la Asamblea Nacional, la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural la misma que reemplazará la Ley Orgánica de Educación que se encontraba en vigencia. ¿Por qué era necesaria una nueva Ley de Educación? Porque la Ley que estaba vigente estaba obsoleta; ya no respondía a las necesidades que tiene el país en cuanto a la formación de los niños y jóvenes para que sean gestores del desarrollo del país en sus diferentes campos.

No se puede concebir que los centros educativos sean gestionados con “criterios domésticos” guiados únicamente por los criterios que da el sentido común. La sociedad exige calidad educativa y para que ésta se dé depende en gran medida de la capacidad de gestión que tengan las personas que se pongan al frente de la dirección de una institución educativa, se necesita que éstas tengan una sólida formación y naturalmente una capacidad de liderazgo para hacer frente a las necesidades de cambio que exige la convivencia en una sociedad globalizada en donde la valoración de la institución se la realiza por la “eficacia y eficiencia” que ésta pueda ofrecer en todos los niveles que comprende el sistema educativo nacional a sus educandos. Esto lo enuncia claramente Ramírez (2007) al expresar que

las demandas de mejoramiento de la calidad educativa obligan a la institución educativa a volver la mirada sobre sí misma de manera integral... Una visión institucional consecuente con estas demandas prevé las condiciones necesarias para garantizar la calidad de los procesos de aprendizaje y, por ende, determina las estrategias y procedimientos que deben asumirse desde la gestión (Ramírez, 2007, p. 57)

Tal es la importancia de la gestión educativa que el Ministerio de Educación está exigiendo que todos los docentes demuestren su capacidad de gestión pedagógica a través de las evaluaciones que está implantando en la educación general básica y bachillerato. Y es que todos los docentes deben contar con herramientas que les faciliten participar en los trabajos de planificación, gestión y administración de las instituciones educativas y lo hagan con conocimiento de causa. De esta manera, directivos y docentes, podrán aportar para que la gestión educativa sea eficaz y eficiente en la labor escolar. Como anota Ramírez (2007), una buena gestión educativa

estaría orientada a generarle a la institución un horizonte de razón y unas estrategias de acción que le permitan operar con solvencia y éxito en las dinámicas del cambio en todos los órdenes: científico, tecnológico, económico, social, cultural, pedagógico, etc., en el marco de la modernización del estado, la globalización y la competitividad, horizonte y estrategias que deberán ser parte estructural del PEI” (Ramírez, 2007, p. 59)

2.1.5. Campo de acción de la gestión educativa

Es responsabilidad de la gestión educativa tomar decisiones que naturalmente tienen que ver con la formación de todas las personas que viven dentro del territorio ecuatoriano. Estas decisiones tienen que ver con la estructura de la educación tanto formal como informal, la planificación curricular, la legitimación de los conocimientos, la preparación de los profesores y su respectiva contratación, la supervisión de todos los centros educativos tanto en la educación general básica como en bachillerato.

También es función de la gestión educativa realizar los análisis y la valoración de todos los resultados y analizar cada uno de los factores que influyeron en esos resultados.

Y no sólo eso, sino también tiene que ver la ubicación de los planteles educativos, la forma de distribuir el tiempo y los espacios, la capacidad de las aulas, la distribución de la carga horaria a los profesores, la forma de llevar adelante programas serios de investigación y, sobre todo, ver de qué manera se puede rescatar los valores culturales que con la cultura adveniente se están perdiendo. También tiene que preocuparse por la selección de los materiales de aprendizaje, la permanencia y los cambios de los profesores, los asensos...

Debe igualmente diseñar actividades complementarias como podrían ser talleres de manualidades para cultivar las diferentes destrezas de los educandos, etc.

2.1.6. Tipos de gestión educativa

Según Lavín(2000), existen algunas clasificaciones de la gestión educativa de acuerdo a su ámbito o dimensión. Sin embargo los especialistas en este tema están de acuerdo y consideran que la gestión educativa no sólo tiene que ver con temas administrativos y financieros sino que abarca también los temas referentes a la

organización de los directivos, profesores y alumnos, la forma como se llevan a efecto las clases, el calendario escolar que se utiliza, los horarios, las normas de convivencia y la manera en que el centro educativo se relaciona con los padres de familia y la comunidad.

Los entendidos en el tema llegan a un consenso y clasifican la gestión educativa de acuerdo a las siguientes dimensiones:

a) Dimensión pedagógica – curricular

Esta dimensión tiene que ver con los fines, objetivos y propósitos del centro educativo en la sociedad. Incluye las prácticas de enseñanza y de aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos, las prácticas de evaluación y las prácticas docentes.

b) Dimensión administrativa – financiera

La dimensión administrativa abarca todo lo que tenga que ver con la distribución del tiempo y del espacio dentro de la institución, la administración de los recursos humanos, la administración de los recursos materiales y la administración de los recursos financieros.

c) Dimensión organizativa operacional

La dimensión organizativa operacional describe la organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como: equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones, departamentos académicos, departamentos administrativos, y la relación que hay entre departamentos. Además esta dimensión es el soporte de otras dimensiones y las articula entre sí.

d) Dimensión comunitaria

Esta dimensión describe las relaciones con los padres de familia y tutores, los criterios de selección para relacionarse, así como las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicaciones, etc.

e) Dimensión convivencial

La dimensión convivencial se refiere a las relaciones de convivencia al interior del colegio es decir a las relaciones que se dan entre alumnos – alumnos, docentes – docentes, etc., a las relaciones jerárquicas, esto es: relaciones directivos – docentes, relaciones docentes – alumnos, etc., y las relaciones no calificadas, por ejemplo entre un conserje y un padre de familia.

f) Dimensión sistémica

La dimensión sistémica comprende las relaciones que el colegio establece con el sistema educativo nacional, el sistema educativo estatal, las instancias educativas supranacionales y con otras organizaciones educativas de su mismo nivel.

2.1.7. Gestión Educativa Intercultural Bilingüe

Después de más de 500 años de sometimiento y marginación de los pueblos indígenas y después de una lucha constante y permanente, al fin, consiguen el derecho a ser educados en su lengua materna y de acuerdo a sus características culturales.

En un contexto intercultural, como el que tiene la provincia de Sucumbíos en donde conviven las nacionalidades siona, secoya, cofán, shuar, kichwa, mestiza y afroecuatoriana, no se puede concebir un único modelo para la gestión educativa. Se necesita abrir la posibilidad de recrear modelos de gestión que se adapten a la idiosincrasia de las nacionalidades.

Se necesita realizar una gestión educativa desde una perspectiva intercultural, la misma que según el Programa de fortalecimiento de liderazgos indígenas (2008), se caracteriza por:

“Un cambio de paradigma”, encaminado a transformar la idea que se tiene de la gestión educativa hispana que se ha venido aplicando en muchos centros educativos indígenas, para luego entender la gestión educativa intercultural bilingüe. No son pocas las comunidades que prefieren la educación hispana a la indígena. Hasta la década del 80 en la mayoría de las comunidades indígenas los centros

educativos estaban dirigidos por profesores hispanos. Por lo tanto se tiene que hacer una motivación muy fuerte para lograr que las comunidades entiendan que la educación intercultural bilingüe es la que mejor conviene a sus hijos por cuanto está sentada sobre las bases culturales de cada nacionalidad.

“Un sistema educativo integrado”, que tome en cuenta la diversidad sociocultural y lingüística de cada nacionalidad, de tal forma que responda a los requerimientos y necesidades de esta sociedad tan diversa y globalizada.

“Una gestión educativa descentralizada”, con autonomía de gestión propia y en donde se implementen procesos educativos que favorezcan directamente a las nacionalidades y pueblos indígenas.

“Participación con poder de decisión”, dando oportunidad a que las comunidades indígenas se integren en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, sean los que elaboren los objetivos educativos de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

“Desarrollar instrumentos de gestión educativa con enfoque intercultural”, de manera que les ayuden al diseño, planificación, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos educativos en donde han intervenido todos los actores de las diferentes nacionalidades y pueblos indígenas. Se tiene que abandonar la práctica común en la que un proyecto elaborado para satisfacer una necesidad en una situación y con características concretas se lo adapta para tratar de solucionar el mismo problema pero que surge en otra comunidad que tiene otras características culturales y una cosmovisión diferente. Es de desear que todo proyecto educativo sea elaborado partiendo de la realidad de cada comunidad y con la participación de todos porque solamente la comunidad conoce sus problemas y necesidades y también tienen que encontrar la forma de resolverlas.

Gestión institucional: la gestión educativa intercultural bilingüe desde la óptica de la gestión institucional tiene que reconocer la diversidad cultural y el respeto por las diferentes maneras de vivir que tiene cada nacionalidad. Estos elementos tienen que servir de base para diseñar sus propios modelos comunitarios de gestión educativa.

Los modelos de gestión institucional deben ser flexibles y responder al contexto, sin dejar de lado la gran diversidad cultural. Para su elaboración es bueno tomar en consideración las siguientes sugerencias dadas por el Programa de fortalecimiento de liderazgos indígenas (2008), las mismas que consisten en:

- a) Rescatar las formas culturales de organización, participación y administración de justicia comunitaria.
- b) Adaptar estructuras organizativas más horizontales y descentralizadas, menos complejas y burocráticas.
- c) Dirección orientada más al liderazgo, a las dependencias múltiples y a la corresponsabilidad social.
- d) Adoptar una planificación menos formal, lineal y estática e introducir formas más reales, dinámicas, interactivas y flexibles de planificación, diseñando instrumentos que sean más operativos.
- e) Dependiendo del contexto, los sistemas normativos pueden recuperar y adoptar las costumbres y valores de sus culturas originarias.
- f) La infraestructura y equipamiento adecuados a las concepciones de hábitat, clima y otras particularidades en cada lugar.

Gestión curricular: la gestión educativa intercultural bilingüe desde el punto de vista de la gestión curricular destaca la necesidad de ver a la comunidad como un lugar donde se aprende. El aprendizaje se da en todas las actividades que realiza la familia y la comunidad, se aprende realizando trabajos agrícolas, de cacería, pesca, en la celebración de las fiestas, en las reuniones comunitarias. El aprendizaje se adquiere viendo, haciendo, imitando, sintiendo, oyendo y participando. El aprendizaje es práctico y vivencial.

A la gestión curricular le toca redefinir el rol del centro educativo, respecto a la enseñanza de los saberes locales y ancestrales. Se tiene que cambiar la concepción de un currículo extraño y alejado de la realidad, para dar paso a un currículo que ayude a la afirmación de las culturas locales, a contrastar y relacionar los saberes locales con conocimientos de otras culturas, a valorar y tomar en cuenta las formas de vida que tenían las culturas originarias, a redefinir los roles que les toca desempeñar a cada uno de los miembros de la comunidad, un currículo abierto a la presencia de la diversidad de conocimientos y saberes.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto de liderazgo

Hay muchos autores que hablan de liderazgo, Gento (1998) manifiesta que

“líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes conviven” (Gento, 1998, p. 51).

Esta definición de líder contiene una potencialidad liberadora que hace que el líder se convierta en un servidor incondicional de sus seguidores, al responsabilizarse y tomar como tarea fundamental la de ayudar a quienes le siguen, a vencer las dificultades que van encontrando en el camino y de esta manera poner al servicio de los demás toda su energía para lograr conseguir los objetivos por los cuales lucha personalmente y los del grupo que comparte los mismos ideales.

De esta definición también se desprende que el líder es la persona que sabe y conoce la energía y la fuerza que posee interiormente una persona o un grupo humano, y que no ha podido liberarla porque no ha encontrado la manera ni la forma de hacerlo, entonces el líder aprovecha esta circunstancia, para ayudar a liberar todo ese potencial de energía, que como un torrente volcánico, es capaz de eliminar cualquier obstáculo que se le presente en el camino para llegar al destino final impulsado por el líder y secundado por sus seguidores.

Ortiz (2009) expresa que el liderazgo pedagógico “es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita hasta lograr que los estudiantes también sean líderes”, (Ortiz, 2009, p. 53). Esto es, toda institución tiene una estructura definida, con unas reglas de juego bien claras, es aquí donde se manifiesta la capacidad de influencia del líder actuando más allá y por encima de las estructuras. De este concepto se destaca también la capacidad que tiene el líder de influenciar sobre los seguidores hasta el punto de convertirlos en líderes. Esto es lo que necesita el colegio Abya Yala, que directivos y docentes sean líderes para lograr infundir liderazgo en los estudiantes.

Ramos (2005) define el liderazgo como “la habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros” (Ramos, 2005, p. 62). El líder es una persona dotada de unas destrezas innatas o aprendidas que le facilitan llegar a los demás para de una manera juiciosa lograr motivar a los otros con la finalidad de que todos se unan para alcanzar el éxito de la empresa o institución a la cual pertenecen.

Personalmente creo que el liderazgo es una virtud innata o aprendida que tienen algunas personas para conducir a grupos por senderos que llevan a la realización personal, grupal o colectiva. Para lo cual, trata primeramente de ganarse la confianza de sus seguidores, obteniendo de esta manera su adhesión incondicional, consiguiendo que las personas realicen acciones, que de forma individual o por propia iniciativa, jamás las hubieran realizado, las mismas que redundarán en beneficio propio y del grupo.

2.2.2. Tipos de liderazgo

La clasificación de los tipos de liderazgo depende mucho de los autores. Unos se fijan más en los aspectos psicológicos-sociológicos del líder, dando mayor importancia a los rasgos de personalidad y de carácter. Otros, en cambio, se fijan más en los aspectos relacionales del líder y, por ende, la clasificación la realizan de acuerdo a la forma de interactuar e influenciar en los otros, en la forma de ponerse al servicio de los demás.

Las investigaciones realizadas por los expertos en liderazgo encuentran que el líder después de un periodo de aprendizaje adquiere determinados rasgos de personalidad y de carácter; así mismo, logra adquirir formas de comportamiento y actuación que le van a servir para liderar la empresa o la institución que se le confíe. La forma en que se concibe el liderazgo puede ser diferente, muchas veces depende de los autores, pero aún cuando la forma sea diferente, a éste lo encasillan en tres tipos (Álvarez, 2005, pp. 74-75).

- a) **Liderazgo autocrático.** Los individuos que trabajan bajo este tipo de liderazgo realizan sus tareas de forma “dependiente y sumisa” pero se produce en ellos un descontento que origina mucha “agresividad y hostilidad”.

- b) **Liderazgo democrático.** El que ejerce este tipo de liderazgo toma en cuenta las opiniones y puntos de vista de las personas, fomenta la integración, al mismo tiempo que los individuos se sienten motivados para participar de una forma más original y activa.

- c) **El liderazgo laissez-faire.** Este tipo de liderazgo genera el caos, las personas trabajan menos y su trabajo es de la peor calidad; aparte de esto, el líder no goza de la confianza del grupo y es rechazado.

Otros dos estilos de liderazgo son los siguientes:

Liderazgo transaccional. Se destaca por la habilidad para establecer tratos, realizar negocios y establecer convenios.

Liderazgo transformacional. Se caracteriza por hacer cambiar de forma a algo o a alguien, por consentir, ajustar cuando es necesario y sobre todo llegar a acuerdos por consenso.

2.2.3. Liderazgo educacional

Para Ortiz (2009) el líder educacional debe ser indiscutiblemente un “docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo”, naturalmente que un líder educacional no puede ser alguien que no conoce esta profesión, quien nunca ha pisado un salón de clases, sino que tiene que ser un buen profesional de la educación para que pueda hacer efectivo su liderazgo, demostrando su capacidad profesional y su deseo de luchar por transformar y mejorar la educación, mejorando cada uno de los medios de que dispone el centro educativo para ofrecer una educación integral y excelente. El liderazgo educativo tiene que ver

con la vigilancia y evaluación del desempeño de los docentes, conducción y organización de la tutoría y de la instrucción, planificación del desarrollo profesional de los docentes y orquestación del trabajo de equipo y la educación cooperativa [...] Brindar visión académica, planificación estratégica, desarrollo de capas más profundas de liderazgo y construcción de una cultura y comunidad del aprendizaje (Pont y otros, 2008, p.27).

El liderazgo educacional tiene como principio fundamental hacer que “nuestra educación sea auténtica” tiene que “traer unidad y coherencia al esfuerzo y la acción colectiva” (Slater, 2000, p.79). Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Gago (2006) citando a Schreishein (1982), afirma que el “liderazgo educacional es un tipo especial de gestión pedagógica” (Gago, 2006, p. 230), debido a que de la manera como los directivos ejerzan el liderazgo lograrán influir en el rendimiento de los estudiantes y en el desempeño de los profesores, convirtiéndose de esta manera el directivo en un “formador de formadores”.

2.2.4. Tipos de liderazgo educacional

Gento (1998) distingue en una institución educativa varios tipos de liderazgo, a saber: “liderazgo del Consejo Directivo, liderazgo del Equipo Directivo, liderazgo pedagógico del Rector del centro educativo y el liderazgo pedagógico del profesor” (Gento, 1998, pp. 52-55).

2.2.4.1. Liderazgo del Consejo Directivo

El Consejo Directivo es un órgano de gestión del centro educativo, el mismo que está constituido por el Rector, Vicerrector, y tres vocales elegidos por la Junta General de Directivos y Profesores. A continuación mencionamos algunas funciones del Consejo Directivo.

- a) Elaborar el plan institucional del establecimiento.
- b) Elaborar la proforma del presupuesto.
- c) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o reformarlo.
- d) Designar la comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución de trabajo para el personal docente.

- e) Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores.
- f) Conformar las comisiones permanentes
- g) Autorizar al rector la contratación de servicios de personal.
- h) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente
- i) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.
- j) Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes.
- k) Autorizar al rector para que celebre contratos.
- l) Designar a los directores de área y al jefe del departamento de orientación y bienestar estudiantil
- m) Evaluar periódicamente el plan institucional

Como se puede ver, son muchas las funciones y responsabilidades que tiene el Consejo Directivo y es aquí donde sus miembros pueden demostrar su capacidad de liderazgo para desempeñar sus funciones con responsabilidad tratando siempre de realizar sus tareas de la mejor manera a fin de que los resultados de su gestión vayan en beneficio de toda la institución.

2.2.4.2. Liderazgo del Equipo Directivo

El Equipo Directivo en el colegio Abya Yala está conformado por el Rector, Vicerrector, Directora del Internado, Director de proyectos productivos y el Coordinador General del Proyecto Educativo Abya Yala. Este equipo se convierte en un “órgano de dirección colegiada” que en sus reuniones frecuentes van marcando la dirección por donde debe enrumbarse el centro educativo.

Las funciones que debería desarrollar el Equipo Directivo según Gento (1998) deberían de agruparse alrededor de las diferentes áreas de gestión de la siguiente manera:

- a) Producción de resultados: aprovechamiento de los recursos del centro para el logro del mejor producto educativo, a través de procesos adecuados de carácter didáctico-educativo.
- b) Gestión económica: mediante la previsión, distribución y justificación económica.

- c) Organización de recursos humanos: a través de la intervención en la organización, gestión y motivación de los profesionales que trabajan en el centro, especialmente los docentes.
- d) Investigación y desarrollo: promoviendo y desarrollando las inquietudes innovadoras del centro y gestionando ayudas externas.
- e) Tratamiento administrativo: tomando parte activa en la gestión burocrática interna del centro.

2.2.4.3. Liderazgo pedagógico del Rector del centro educativo

De acuerdo a la Ley de Educación, a continuación se resumen algunas funciones del Rector de un centro educativo:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales.
- b) Administrar el establecimiento.
- c) Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
- d) Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación.
- e) Legalizar los documentos oficiales.
- f) Admitir nuevos estudiantes.
- g) Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias.
- h) Nombrar profesores accidentales y sustitutos.
- i) Autorizar gastos e inversiones.
- j) Celebrar contratos, previa aprobación del Consejo Directivo.
- k) Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio.
- l) Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio.
- m) Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

De todas las funciones asignadas al Rector, una de las tareas principales debe ser la promoción de la calidad de la educación, utilizando para ello todos los medios que se encuentren a su alcance. Una segunda tarea será la administración eficaz y eficiente del establecimiento educativo. Para poder llevar adelante esta noble misión, el Rector debe estar investido de algunos rasgos característicos que le ayudarán a ejercer sus funciones con el mayor éxito posible. Estos rasgos según Gento(1998)

deben contemplar las siguientes dimensiones: “carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión” (Gento, 1998, p. 54).

Liderazgo carismático. La autoridad encargada de dirigir los destinos del centro educativo debe tener “un atractivo personal y profesional” que haga que las personas que se acerquen a dialogar, se sientan acogidas, se sientan a gusto y con deseos de regresar nuevamente y cuantas veces sea necesario a dialogar; es decir, los alumnos y profesores tienen que sentirlo cercano y que está disponible para escucharlos.

Liderazgo afectivo. El rector del establecimiento educativo debe mostrar en todo momento una finura, una delicadeza especial para relacionarse con todas las personas tanto pertenecientes a la institución como particulares, tiene que mostrar una sensibilidad, una consideración y estima tratando de reforzar en cada una de ellas la autoestima.

Liderazgo anticipador. El rector como animador del centro educativo le corresponde socializar y ejecutar la misión que tiene la institución y luchar para conseguir las metas propuestas a corto y largo plazo, trabajo al cual tiene que comprometer a todos los miembros del establecimiento educativo para que éste tenga éxito.

Liderazgo profesional. Que se manifiesta en la preocupación del rector porque el centro mantenga un buen nivel académico, y llegue a ser líder y modelo para otros centros educativos similares. Para conseguir esto, el rector tiene que tener una capacidad profesional para que pueda orientar y dirigir el centro educativo a la consecución de la excelencia académica.

Liderazgo participativo. El liderazgo educativo ha de promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global del centro.

Liderazgo cultural. El liderazgo cultural es muy importante, sobre todo, cuando el centro educativo es de carácter multicultural, es decir, el centro acoge a estudiantes y profesores de diferentes etnias o nacionalidades, entonces el rector ha de ofrecer mecanismos que ayuden a consolidar la cultura particular de cada uno, sobre todo debe invitar a toda la comunidad educativa a respetarse y aceptarse aprendiendo a

convivir en la diversidad, valorando las tradiciones ancestrales y la cosmovisión propia de cada pueblo o nacionalidad presente en la institución.

Liderazgo formativo. Una de las preocupaciones constantes de un buen líder formativo tiene que ser la promoción de la formación continua no sólo de los profesores sino también del personal administrativo y de servicio. El rector deberá estar atento a las falencias que presentan las diferentes áreas de la institución para ofrecerles los medios adecuados de profesionalización y capacitación para que puedan salir adelante. Sobre todo la preocupación del rector deberá estar centrada en el área pedagógica, deberá estar pendiente para que los profesores realicen su trabajo con profesionalismo y enmarcados dentro del proyecto educativo institucional, tratando de ofrecer a los jóvenes una excelente formación académica.

Liderazgo de gestión. Generalmente el rector del colegio tiene como función la gestión de la institución, la cual se centra más en el área administrativa; naturalmente que el rector tiene que tener una amplia capacidad de gestión administrativa, pero tratándose de un centro educativo, el rector tiene que dirigir todas sus energías a la gestión académica, a la gestión pedagógica del centro para lograr una institución educativa de calidad.

2.2.4.4. Liderazgo pedagógico del profesor

Otro tipo de liderazgo que se observa en la gestión educativa es el liderazgo del profesor. El profesor debe actuar en su espacio de trabajo que es el aula como un verdadero líder, y no solamente en el aula, sino en cualquier lugar que se encuentre, porque el profesor es la referencia que tienen los alumnos para modelar su conducta. Entonces, el profesor se convierte en un promotor de la actividad formativa de sus alumnos.

La acción del liderazgo del profesor en el aula podría quedar sintetizada en lo que Watkins (1989) citado por Gento (1998) entiende como: “construir la visión colectiva de la escuela; gestionar la instrucción; y promover un clima de aprendizaje positivo” (Gento, 1998, p. 57). El papel del profesor como líder dentro del aula tiene unas consideraciones muy importantes debido a que el profesor se constituye en un facilitador de la capacidad autoformativa de los alumnos y grupos que se le han

encomendado. Por lo tanto, para ejercer, con verdadera mística, este papel fundamental de formador de las futuras generaciones, el profesor tiene que asumir como propias las siguientes funciones:

diseñar proyectos formativos; promover un clima de seguridad incentivadora; facilitar fuentes de información; sugerir materiales didácticos; proveer de tecnología educativa; seleccionar experiencias formativas; orientar procesos de formación; evaluar el proceso formativo; arbitrar acreditaciones”(Gento,1998, p. 58).

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La mayoría de las personas confunden el papel del líder con el papel del directivo, la discusión sobre esta confusión lleva más de 30 años. Surgió a raíz de un artículo publicado por Abraham Zelenick en 1977. Su artículo generó una gran controversia, la misma que prevalece hasta el día de hoy. Según Palomo (2008), Zelenick sostuvo que mientras “los líderes eran más activos y creativos, los directivos eran más reactivos y estaban focalizados en dar respuesta a las ideas generadas”. En 1989 Warren Bennis, profesor estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios, estableció las siguientes diferencias entre el directivo y el líder:

El Directivo

Administra

Es una copia

Mantiene

Se centra en los sistemas y la estructura

Se basa en el control

Tiene un punto de vista cortoplacista

Pregunta cómo y cuándo

Inicia

Acepta el statu quo

El Líder

Innova

Es original

Desarrolla

Se centra en las personas

Inspira confianza

Tiene una perspectiva a largo plazo

Pregunta qué y por qué

Origina

Lo cambia

Las diferencias entre un directivo y un líder expuestas por Bennis se refieren en lo principal a la manera de orientarse hacia los objetivos, la forma cómo se concibe el trabajo, la manera de relacionarse con las otras personas y las características de personalidad tanto del directivo como del líder.

Una década después de que Bennis estableciera estas diferencias aparece nuevamente Zelenick argumentando que los directivos y los líderes son dos tipos de personas muy diferentes. Según manifiesta Palomo (2008) “los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo” (Palomo, 2008, p. 17). Por otra parte,

los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico (Palomo, 2008, p. 17).

En otro documento publicado por Harvard Business Essentials (2005) se señala que ser un líder no es lo mismo que ser un directivo, y viceversa; el papel del directivo y el papel del líder están claramente diferenciados. Así, los directivos son las personas que saben poner orden a la complejidad y hacen que todos cumplan sus horarios, son los que deben crear una visión bien clara para que todos los demás la sigan sin poner resistencia, para lo cual tienen que utilizar las destrezas de comunicación para conseguir apoyo, para conseguir recursos económicos, motivar a los demás para que hagan todo lo que está en sus manos y resolver los conflictos de tipo creativo.

De los líderes se afirma que tratan con la ambigüedad, el cambio y la oportunidad, logran que se llegue donde no se ha llegado antes. Pero para que el liderazgo sea eficiente no puede basarse simplemente en la inspiración y en las grandes perspectivas, sino también en los resultados.

A continuación se esbozan algunas características que identifican a los líderes:

- a) Deben sentirse cómodos con la ambigüedad, puesto que deben operar en un medio de incertidumbre en el que existen pocos puntos de referencia.
- b) Persistentes y dispuestos a mantener una actitud positiva cuando se persigue una meta, sin importar los obstáculos y los fracasos.
- c) Ser excelentes comunicadores, es decir, deben saber escuchar atentamente, hacer presentaciones y hablar en público.

- d) Ser negociadores eficientes, puesto que los buenos líderes siempre están negociando, ya sea con personas externas o con sus subordinados.
- e) Políticamente astutos. Disponer de un sentido sólido de la estructura potencial de su organización, escuchar atentamente a los grupos de más poder y saber buscar el apoyo y los recursos necesarios.
- f) Deben tener sentido del humor. Cuando una situación lo merece, deben saber aliviar la tensión con un poco de alegría.
- g) Serenidad, ya que cuando están en medio de una situación confusa o complicada deben saber mantener una calma interior.
- h) Capacidad de convencimiento, puesto que deben ganarse el compromiso de otras personas con las metas de la organización.
- i) Capacidad de reto, ya que deben convencer a los demás de que deben señalarse un elevado estándar y aceptar metas que les obliguen a dar todo lo posible.
- j) Conscientes, puesto que saben que su conducta afecta al resto de la organización.
- k) Con miras al futuro, ya que deben organizar pequeñas tareas a corto plazo, de acuerdo con las prioridades establecidas a largo plazo.

Uritz (1994) manifiesta que el término líder suele utilizarse con mayor amplitud que el de directivo, ya que se aplica tanto a lo formal como a lo informal; expresa que suele considerarse líderes tanto a los directivos como a las personas que se ponen al frente de los grupos espontáneos o informales. Afirma que existe una similitud entre liderazgo y dirección tanto en el campo de los conceptos como en la realidad, ocurriendo no pocas veces que los directivos son, efectivamente, también líderes.

Frente al tema de las diferencias entre los directivos y los líderes expresa que en los roles que desempeñan los líderes y los directivos de una organización convergen dos necesidades claramente diferenciadas. De un lado están las “necesidades de sub-sistencia o de ex - sistencia” de las personas, mismas que ocasionan la aparición del líder previa a la organización.

Para Uritz (1984) el directivo se presenta

como un triunfador, como la persona que ya ha logrado ser sujeto de poder desde su existencia: tiene el nombramiento de la dirección, goza de determinados privilegios y de mayor libertad de actuación. Ocupa una posición jerárquica de mayor nivel, puede decidir donde los demás están limitados, sus actuaciones tienen mayor impacto, es reconocido socialmente. Desde el éxito ya conseguido emite su mensaje de sujeto de poder y se ofrece como modelo para la necesidad de existencia de los demás.(Uritz, 1984, pp. 223-224).

El directivo conecta inicialmente con una necesidad concreta de la que hace más conscientes a los demás y desde ella se desplaza hacia la más genérica de ser sujeto de poder. El líder por su parte

toma como punto de partida una necesidad concreta que siente especialmente, que le produce un malestar íntimo y le origina en unos casos auténtico sufrimiento y en otros un desasosiego. Y es a partir de ella que se afirma como sujeto de poder explorando con indudable riesgo nuevas soluciones para una situación con la que no está de acuerdo y que pretende cambiar.(Uritz, 1984, p. 223).

De lo expuesto por los autores mencionados en este documento se desprende que el directivo representa la autoridad legítimamente designada y que todos los integrantes de la organización la reconocen. El líder ejerce su autoridad de manera informal, es decir sin un reconocimiento expreso y sin ningún documento que avale tal designación. Tanto el directivo como el líder tienen la capacidad de ejercer influencia sobre los demás, pero el tipo de influencia que cada uno ejerce es diferente. La influencia del directivo está basada en el poder institucional y las decisiones son acatadas debido a la obediencia que le profesan, apareciendo sus resoluciones como un acto de mando e imposición.

El líder al haber conseguido la adhesión libre y voluntaria de sus seguidores logra que éstos realicen aquello que no les gusta hacer o que no tienen el ánimo para hacerlo. El líder se gana el corazón de la gente porque ve en él ausencia de coacción, de violencia, de amenazas, de imposición, de aquí que el buen liderazgo se caracterice por su gran dimensión moral. De otra parte el líder sabe utilizar muy bien la persuasión, la emoción y todos los estados de ánimo para influir y conseguir sus objetivos personales y grupales. El directivo y el líder saben, y en esto radica la mayor parte de su éxito, que frente aun problema o conflicto nunca utilizarán la fuerza, la violencia ni los enfados, siempre buscarán resolver los problemas por la vía del diálogo, de la escucha y del entendimiento.

También es cierto que los buenos directivos van evolucionando a lo largo de su carrera profesional y llegan a ser unos excelentes líderes. Igualmente sucede con los buenos líderes que terminan siendo unos directivos sobresalientes. La sociedad actual necesita tanto directivos como líderes para desarrollar y llevar adelante las organizaciones que ha creado y ante la carencia de directivos y líderes tiene que haber una preocupación tanto del Estado como de la empresa privada por formar a los directivos y a los líderes del mañana que serán los encargados de conducir las organizaciones, empresas e instituciones al éxito a fin de que éstas puedan ofrecer productos y servicios de calidad.

2.4. Los valores y la educación

Estamos viviendo una crisis o al menos una relativización de valores en todos los ámbitos de las relaciones sociales. Los padres se quejan que sus hijos no los respetan, que los jóvenes de ahora no son como los de antes, amables, corteses, considerados, respetuosos, que saludaban educadamente a toda persona con quien se encontraban. Ahora creo que la juventud está viviendo otra circunstancia y lo que para los padres eran buenos modales de comportamiento para los jóvenes de ahora no lo son. Los valores, hoy en día, no están claramente definidos, apenas si se los avanza a percibir dentro de la inmensa maraña de relajación de los sentidos que ofrece este mundo globalizado invadido por los medios de comunicación social e internet.

2.4.1. ¿Qué son los valores?

Para Bravo(1998), existen dos posturas frente a la concepción de los valores. Una primera postura es la de aquellos que conciben los valores como las metas, los ideales que una persona puede lograr. Para este primer grupo, los valores son objetivos que no están sometidos a la cultura, al tiempo, a la ciencia ni a otras variables, es decir, los valores son “externos al hombre, no dependen de él, están de acuerdo a la ley natural, son inmanentes, trascendentes y atemporales”(Bravo, 1998, p. 7).

Una segunda postura, en cambio, se da en aquellas personas que creen que los valores son “subjetivos, que dependen de la valoración que cada hombre les dé, de

acuerdo a su marco de referencia (cultura, edad, sexo, educación, religión, etc.), que cambian con la historia y el momento circunstancial, incluso hasta con el estado de ánimo”(Bravo,1998, p. 7).

Para Ortega y Mínguez (2001), el valor tiene que ver con un patrón ideal que las personas se proyectan e intentan alcanzar para conseguir su realización personal a través de toda su existencia, pero que de ningún modo se logra la realización plena de ese valor; expresa también que “el valor es como una creencia básica a través de la cual interpretamos el mundo, damos significado a los acontecimientos y a nuestra propia existencia” (Ortega y Mínguez, 2001, p. 20).

Estos dos autores están de acuerdo en que los valores son como ideales, metas a conseguir, son como una utopía hacia la cual caminamos durante toda la vida y jamás podremos alcanzarla. Pero esto no significa que los valores sean algo etéreos, algo imaginarios, por el contrario los valores son algo real, forman parte de nuestra existencia y muchas veces las personas nos conocen por los valores que nos trascienden; por tanto no estoy de acuerdo que los valores sean algo externo al hombre, muy por el contrario los valores impregnan nuestra vida, son como el aire que respiramos, están bien enraizados en nuestra cultura y desde ellos pensamos y actuamos.

Alonso (2004) por su parte habla de una grave estrechez valoral la que la califica como paranoica, la misma que es fácilmente detectable por los síntomas que presenta.

- a) *“La sobreestimación del yo”*, que reduce las posibilidades de relación y hace a la persona egocéntrica.
- b) *“El recelo y la inseguridad”* inquieta y sospechosa como modo de acercamiento al otro.
- c) *“La falsedad de juicios”*, por estar fundamentados en impresiones y aproximaciones afectivas solamente.
- d) *“La inadaptabilidad social”*, con manifestaciones de rebeldía activa o de inhibición pasiva(Alonso, 2004, p. 39).

Los valores que los jóvenes “valoran” son de tinte materialista y están muy alejados del interés por valorar la cultura. A diario observamos que los jóvenes tratan de

copiar las formas de comportamiento, de vestirse, de peinarse de las estrellas del cine o la televisión. De aquí se deduce que el “valor” es algo aprehendido más por la vía visual y testimonial que por la vía oral y de los consejos.

Los valores que se trata de inculcar a los niños y jóvenes en los centros educativos, son valores que les servirán para la vida, para su propia vida, para hacer más dinámica y placentera la relación con los otros. Pero los valores no son igual para todos, cada persona tiene una especial sensibilidad por algunos de ellos. De ahí que se hace necesario la jerarquización de los valores la misma que ha de partir de la realidad personal que vive cada individuo y de la realidad que vive determinado grupo de personas, esto es los valores deben ser situados en el contexto social y cultural de las personas.

2.4.2. ¿Porqué practicar los valores?

La sociedad cada vez se va dando cuenta que los avances de la ciencia y de la técnica no son suficientes para hacer frente a todos los desafíos que le presenta el mundo de hoy. Hace falta algo más, hacen falta principios éticos, hacen falta valores que regulen la relación y la convivencia con las personas que a diario interactuamos.

Los medio de comunicación social todos los días nos presentan imágenes de la discriminación y el maltrato que sufren nuestros compatriotas en países extranjeros. La pobreza aumenta cada día más y los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres, profundizándose la brecha de pobreza entre los países del primer mundo y los del tercer mundo, debido al reparto injusto de la riqueza acumulada por unos pocos, llegando al punto de hablar no de pobreza, sino de exclusión total.

En estos momentos la humanidad está preocupada por el calentamiento global producido por la contaminación ambiental y la tala indiscriminada de los bosques que son el pulmón de la humanidad. La crónica roja diariamente exhibe noticias de suicidios, de muertes por sicariato, esposos que maltratan a sus esposas y a sus hijos, violaciones, estafas, robos, etc. Todo esto ha venido sacudiendo la conciencia de muchas personas que se preguntan qué es lo que está pasando y exigen de la

educación una formación en valores para afrontar estas situaciones, muchas de ellas inéditas, que se están presentando.

Ante esta situación las autoridades educativas y la sociedad en general se preguntan ¿están las instituciones educativas cumpliendo el rol de formadoras de las futuras generaciones? Parece que no se está cumpliendo con esta misión y por eso que el Gobierno Nacional está adelantando una reforma al sistema educativo contemplando en esta reforma una formación sólida en valores de los niños y de los jóvenes. El acento no debe ponerse únicamente en la formación académica sino que el proceso educativo debe contemplar la formación eficiente y eficaz en valores, actitudes, habilidades y competencias morales y cívicas, es decir, una formación integral de la persona. Esperamos que la reforma educativa contribuya a paliar esta situación de crisis de valores y las instituciones educativas se tomen en serio la formación en valores.

2.4.3. Clasificación de los valores

Los criterios anteriormente descritos han dado lugar a clasificaciones como las que se cita a continuación, clasificación realizada por Louis Lavelle (citado en Alonso, 2004)

Valores económicos: utilidad, trabajo, creatividad...

Valores afectivos: sentimientos, sensibilidad, gozo-dolor, amor-deseo...

Valores intelectuales: conocimiento, lógica, verdad, sinceridad...

Valores estéticos: arte, naturaleza, realismo, idealismo, emoción...

Valores religiosos: valores del espíritu, lo absoluto, Dios, la religión... (Alonso, 2004, p. 42)

Como todas las cosas pasan de moda, también los valores que antes tenían “valor”, en la actualidad como que están en desuso, incluso el lenguaje para referirse a un valor clásico ha cambiado. Hoy se habla más del valor de la conciencia íntima y moral, el valor de la dignidad humana, el valor del servicio a los demás, el valor de la familia, el valor del trabajo, de la libertad de expresión religiosa, de la solidaridad, etc. Antes eran mucho más valorados el orden, el respeto a los mayores, la obediencia, el silencio, la sumisión, etc.

El Ministerio de Educación y Cultura, en el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2005 – 2015, propone como valores del sistema educativo ecuatoriano los siguientes:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas y necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

De lo expuesto anteriormente se deduce que existe una gama amplia de valores, por lo tanto, una institución educativa tendrá que seleccionar de esta gran variedad de valores, aquellos que marcarán e impondrán el sello distintivo de otras instituciones. Valores que la institución hará todo el esfuerzo por vivirlos para poder transmitirlos como por ósmosis a sus educandos y ellos a su vez transparentarlos en el lugar que les toque vivir y trabajar.

2.4.4. La transferencia de valores en educación

“Un valor no es comunicable en sí mismo, lo único comunicable es la persona que comunica, desde su vivencia, determinados valores” (Alonso,2004, p. 42). Esta declaración es muy importante tanto para los padres de familia como para los docentes en general. Dado que los hijos permanecen el mayor tiempo en la familia o en los centros educativos, se hace necesario que los niños y los jóvenes cuenten con modelos de referencia a imitar, porque los valores se van configurando a modo de “lenta infiltración” en las conciencias debido a ciertos mecanismos psicológicos que se dan en las relaciones cotidianas de unos con otros.

En el centro educativo el profesor va a influir poderosamente en la transmisión de los valores y la transferencia no se va a realizar por vía oral, por la enseñanza, sino que los valores se van a transmitir por la vía relacional, por la vía del ejemplo y del testimonio de vida.

Esto significa que los docentes deben tener unos sólidos principios morales y que los transparenten en cada una de sus acciones, porque de esta forma estarán contribuyendo a la formación en valores de los educandos que los padres de familia les han confiado.

Si los valores se transmiten de forma relacional se debe cuestionar la forma de relacionarse y comunicarse de la institución educativa y también de la familia. Se hace necesaria una revisión a fondo de los elementos educativos: estructura, organización, modelos de enseñanza, métodos de aprendizaje a fin de que todos estos elementos sirvan como canales para la transmisión de los valores.

Tomando en cuenta la estructura relacional se presentan estrategias de ayuda que Alonso (2004) las plantea de esta manera:

- a) La elección libre de valores tras la oferta de alternativas claras hechas a la libertad de los educandos.
- b) La apreciación crítica de los valores y antivalores que la sociedad vive.
- c) La participación en los significados valorales de las personas que comparten el hecho educativo.

- d) La llamada a la repetición y constancia de comportamientos para la creación de hábitos de pensamiento, juicio y acción (Alonso, 2004, p. 43).

Si los valores se adquieren por transferencia, significa que este es un proceso dinámico que abarca toda la vida. En lo que toca a la institución educativa tendrá que hacer una selección de los valores que quiere transmitir para ofrecérselos a sus educandos y ellos con toda libertad decidan adquirirlos o simplemente buscarán otros centros educativos que ofrezcan otros valores con los cuales los educandos se sientan identificados. Los valores escogidos por el centro educativo primeramente tendrán que ser vividos por todos los miembros de la institución para que de esta manera los educandos los vayan asumiendo como por ósmosis y cada día vayan formando parte de su ser y actuar natural.

2.4.5. Implicaciones en el ámbito escolar

Como se decía antes, los educandos pasan buena parte de su vida frecuentando los centros educativos y es responsabilidad de los mismos ofrecer una buena formación en valores como lo ofrecen en lo académico. Alonso (2004) nos dice que:

La escuela como institución, corre el riesgo de toda institución actual: tender a la profesionalización y dejarse absorber por la estructura, con la consiguiente pérdida de la referencia a los valores personales (Alonso, 2004, pp. 43).

La mayoría de los centros educativos ponen el énfasis en la profesionalización de sus educandos y descuidan el área que corresponde a la formación en valores. En los centros educativos no se insiste en la importancia que tiene este aspecto sabiendo que en la vida lo que más le va a servir al educando son justamente los valores que se le inculcó en la educación general básica y en bachillerato. Por esta razón los centros educativos a la hora de contratar el personal se fijan más en el currículo que presenta el aspirante, es decir, en la formación académica y rara vez se fija o toma en cuenta los valores que son parte constitutiva del aspirante a docente y muchas veces forman parte del personal docente personas que son un verdadero anti testimonio para los educandos.

Los centros educativos pueden realizar un aporte muy valioso en la formación en valores, pues son trece años en que la vida de un estudiante transcurre en una institución educativa, pues es un tiempo suficientemente largo para poder realizar un

trabajo interesante en cuanto a la sistematización de los valores y actitudes que se desea que un formando desarrolle. Naturalmente que esto implica un buen diseño curricular para que los valores se vayan adquiriendo de forma procesual.

Una de las misiones fundamentales de la educación es ofrecer a los estudiantes la posibilidad de conocer y practicar los valores cívicos y éticos positivos para la convivencia social, el desarrollo personal, la vida democrática y la defensa del medio ambiente. Los valores abarcan la totalidad de la existencia real, de ahí que su pérdida se traduzca en actitudes que atentan contra el bien común. La reforma curricular considera los valores intelectuales, estéticos, referidos a la naturaleza, los étnicos culturales y fundamentalmente los éticos, que interiorizados y practicados por los docentes marcan las pautas que lleven a los estudiantes a integrarse a la concepción y compromiso del buen ciudadano. Claro está y en esto no hay que enfatizar, los valores no son solo de la institución educativa, sino de la comunidad educativa en general, de la cual, la escuela y el colegio es solamente una parte.

2.4.6. Valores de las Nacionalidades y pueblos indígenas

El Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es un centro educativo abierto a las cinco nacionalidades asentadas en la provincia de Sucumbíos (siona, secoya, cofán, shuar, kichwa), por esta razón vamos a describir algunos valores generales que están presentes en estos grupos étnicos y que el colegio Abya Yala tendría que tomarlos muy en cuenta para reforzarlos.

Según el ex - Subsecretario de Educación para el Diálogo Intercultural del Ministerio de Educación del Ecuador, Ariruma Kowii, los valores que se destacan en las Nacionalidades son los siguientes:

La minga: es el trabajo comunitario que cada familia debe realizar en la comunidad, apoyando obras de carácter colectivo como pueden ser la limpieza de los caminos vecinales, la construcción de la casa comunal, la limpieza de la escuela, etc. La minga es un mecanismo de trabajo colectivo que fomenta el ahorro, estimula el trabajo y potencializa la producción.

Solidaridad de la comunidad con una familia: esta solidaridad se manifiesta en labores específicas como el poner techo a una casa, la siembra de algún producto, sacar un enfermo al centro de salud más cercano, la tala de los árboles para sembrar, acarrear madera, etc. Este tipo de solidaridad se da también entre familias o entre miembros de la comunidad. El valor que rige esta acción es la reciprocidad.

Darse la mano: esto es, ayudarse mutuamente, que equivale a ser recíproco. Se refiere al sentido de solidaridad que los miembros de una familia deben expresar con sus familiares y con los vecinos de la comunidad. Darse la mano ayuda a que los niveles de comunicación, la interrelación de las personas se mantenga vigente; esta práctica contribuye a conocerse, reconocerse, a que se ayuden mutuamente o en su defecto conozcan quienes están y viven a su alrededor.

El valor de la minga, por el proceso de aculturación, está perdiendo su valor. Muchos miembros de la comunidad no participan, por lo que es necesario imponer multas aunque tampoco las pagan. La solidaridad es un valor fuertemente arraigado en las culturas indígenas a tal punto que cuando algún niño queda huérfano no falta quien se haga cargo; lo que no sucede en la sociedad occidental que ha tenido que organizar los albergues u orfanatos para recoger a los niños abandonados.

En el 49 Congreso Internacional de Americanistas (ICA) realizado en Quito del 7 al 11 de julio de 1997, Gaspar Félix Calvo, hablando de valores y contravalores expresa que

“el hombre aprende los valores desde su propia realidad cultural, pero también es un hecho que algunos de éstos van variando con las sucesivas generaciones. La interculturalidad es uno de los fenómenos que producen estos cambios, pues no debemos olvidar que las escalas de valores son abiertas y por lo tanto dinámicas y unos se consideran más importantes que otros. Mientras que en el mundo occidental los valores materiales, o contravalores van subiendo puestos, en las culturas indígenas todavía priman los llamados valores morales”.

Calvo (1997) afirma que desde la perspectiva del mundo occidental hoy se observa a las culturas indígenas como un modelo de valores no materiales que nuestro mundo ha perdido y que intenta rescatar, tal es el caso del respeto y uso racional de la naturaleza, el compartir, o la felicidad sustentada en el ser y no en la ambición

desmesurada del poseer. A los valores indígenas los divide en tres grupos: a) valores relacionados con el individuo, b) valores sociales y c) valores del medio.

Los valores relacionados con el individuo están muy presentes en algunos indígenas, pero no en todos. Entre estos valores podemos destacar: el orgullo de ser indígena, la libertad, la austeridad, la trascendencia, la calma y la paciencia.

Los valores sociales que se destacan son: la familia, el respeto a los mayores, la organización, el compartir, la generosidad, la hospitalidad, la ayuda, la colaboración, la comunidad y la educación.

Los valores del medio que propugnan son: respeto al medio ambiente, respeto a la naturaleza, uso razonable de los recursos naturales, consumir lo necesario, la posesión y disfrute de su territorio.

Como se mencionaba anteriormente, en estos momentos, los indígenas tienen que realizar un gran esfuerzo para mantener estos valores, porque los contravalores propuestos por la cultura occidental están pegando fuertemente dentro de sus comunidades.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El Centro Educativo escogido para realizar la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de una institución educativa ha sido el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala. Es un colegio nuevo que nació en septiembre de 2005; es exclusivamente para la educación de la juventud de las nacionalidades Siona, Secoya, Cofán, Shuar y Kichwa que habita en esta provincia. Pertenece al Vicariato Apostólico de Sucumbíos. Está ubicado a 6 Km. de Nueva Loja en la vía San Vicente – 10 de Agosto. En este momento tiene 28 docentes y 189 estudiantes desde octavo año a tercer año de bachillerato. La modalidad de estudio es en régimen de internado.

Los participantes en este proceso de investigación fueron los siguientes:

3.1.1. Personal directivo

El Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es un colegio que lleva poco tiempo de funcionamiento y las autoridades, al igual que los profesores, han estado cambiando continuamente. Los integrantes del Consejo Directivo y los Coordinadores de Área son personas nuevas por lo que para este proceso de investigación se prefirió escoger a los docentes que más años llevan en la Institución o que se encuentran desempeñando un cargo de responsabilidad.

De los seis directivos que participaron en la encuesta sólo una es mujer. La edad de los directivos fluctúa entre 26 y 55 años, teniendo cuatro de ellos entre 26 y 32 años, lo que nos da una idea de que a este colegio lo gestiona y lidera gente joven.

3.1.2. Docentes

Tabla 1: Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por edad.

Rangos de Edad	Frecuencia	%
18 a 20 años	2	7,14
25 a 30 años	12	42,86
32 a 35 años	7	25,00
44 a 47 años	3	10,71
52 a 67 años	4	14,29
Total	28	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría del Colegio.
Elaboración: Walter Eras López

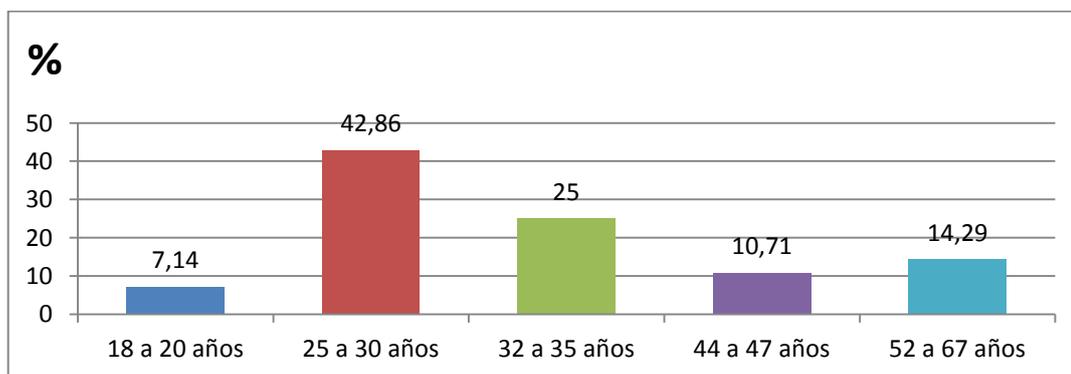


Figura 1. Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por edad.

El personal docente del Colegio Abya Yala está integrado por 28 profesores, de los cuales 20 son remunerados por el Estado, uno es bonificado por el Vicariato, cinco son misioneros que trabajan gratuitamente y dos son voluntarias que están colaborando con el centro educativo por un año.

En la figura 1, se muestran los distintos rangos de edad del personal docente. El mayor porcentaje (42,86%) está ubicado entre 25 y 30 años. Otro grupo de profesores, que constituye el 25 %, poseen una edad entre 32 y 35 años. Los docentes con edades superiores a 52 años llegan al 14,29%. Esto significa que el personal docente de esta institución educativa es relativamente joven. De esta población de docentes se ha tomado una muestra de 20 profesores para realizar la encuesta.

Tabla 2: Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo.

Sexo	Docentes	%
Femenino	14	50
Masculino	14	50
Total	28	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaría del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

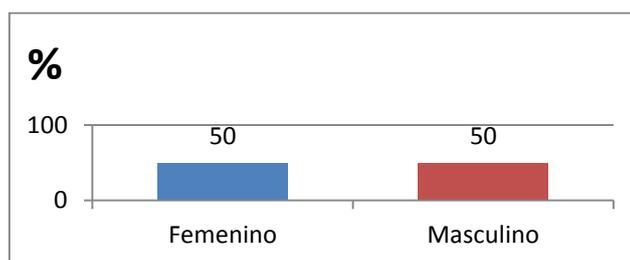


Figura 2. Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo.

La tabla 2 y la figura 2, presentan la clasificación de los docentes del colegio Abya Yala por género. Como puede observarse, en esta institución educativa hay equidad de género ya que los profesores conforman el 50% y las profesoras también el 50%.

Tabla 3: Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por Título Académico

Profesión	Docentes	%
Bachilleres en diferentes especializaciones	14	50,00
Profesores Primarios	2	7,14
Licenciados en Ciencias de la Educación	7	25,00
Profesionales en áreas diferentes a la docencia	5	17,86
Total	28	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaría del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

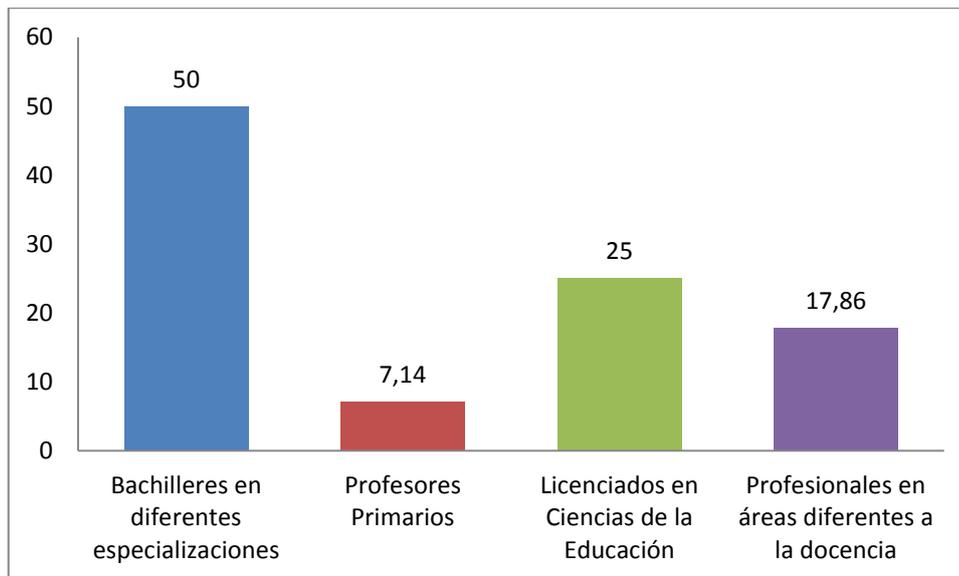


Figura 3: Docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por Título Académico

Al observar la figura 3 se aprecia que el 50% de los docentes del colegio Abya Yala son bachilleres en diferentes especializaciones: agropecuaria, contabilidad, físico matemático, químico biólogo, sociales, informática, etc. Por exigencia del Ministerio de Educación todos están inscritos en una universidad para obtener un título que les permita continuar trabajando en el campo educativo.

Este centro educativo cuenta con un 25% de profesionales de la educación, debidamente preparado, para afrontar los retos que demandan los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Los profesionales en áreas diferentes a la docencia son el 17,86%: ingenieras en administración de empresas, ingenieros agropecuarios e ingeniero electrónico. También pertenecen a la planta docente del colegio Abya Yala dos profesores primarios. Esta es la realidad del profesorado del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala.

3.1.3. Personal administrativo y de servicios

El colegio no cuenta con partidas presupuestarias para personal administrativo y de servicios, por lo que de los 20 docentes que son remunerados por el Estado, una se desempeña como profesora secretaria y dos como conserjes encargados del

mantenimiento del colegio. La administración financiera de la institución que debería llevarla la colectora la tiene que realizarla el rector.

Esta situación influye negativamente en la gestión pedagógica de la institución porque el establecimiento educativo se priva de la participación de tres docentes que bien pudieran estar desempeñando funciones académicas en beneficio de los estudiantes, pero tienen que realizar labores para las que no fueron contratados o que nos les corresponde, sin embargo tienen que hacerlas porque también son necesarias para que el centro educativo funcione. Se espera que en un plazo no muy largo esta realidad cambie.

3.1.4. Estudiantes

Tabla 4: Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo.

Sexo	Estudiantes						%
	Shuar	Kichwa	Cofán	Secoya	Siona	Total	
Masculino	6	49	18	9	5	87	46
%	66,70	40,50	58	42,86	71,43		
Femenino	3	72	13	12	2	102	54
%	33,30	59,50	42	57,14	28,57	189	100

Fuente: Datos obtenidos en la secretaría del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

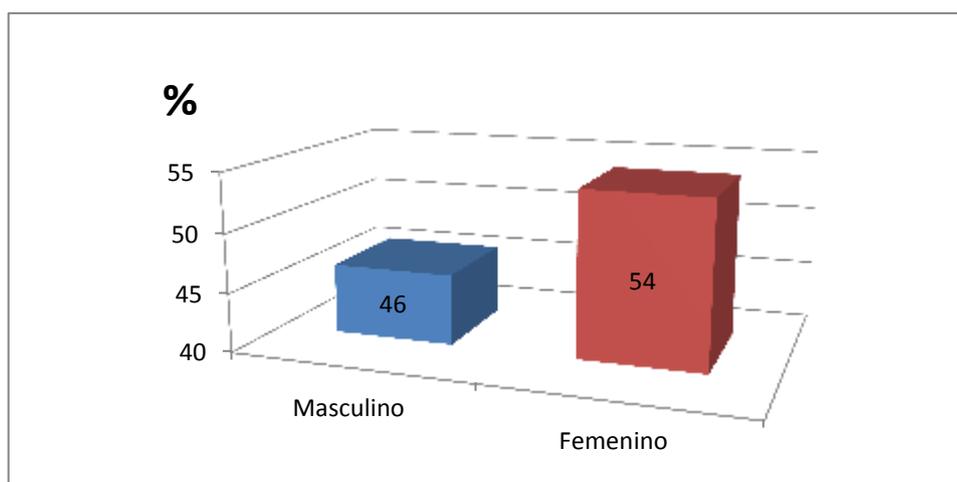


Figura 4: Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por sexo.

La población estudiantil del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es de 189 estudiantes de los cuales 54% son mujeres y 46% son varones, notándose claramente una mayoría de las mujeres. Una de las razones por la que el número de mujeres es mayor que el número de varones es que los padres de familia confían en la responsabilidad del Equipo Misionero que está a cargo del internado y esperan que sus hijas sean acompañadas por las Misioneras Carmelitas del Sagrado Corazón, responsables directas del internado de mujeres.

El colegio Abya Yala es un colegio que se creó para formar y educar a los jóvenes de las nacionalidades de la provincia de Sucumbíos, por eso, aquí conviven estudiantes de la nacionalidad shuar, kichwa, cofán, siona y secoya.

La figura 4 nos indica la cantidad de mujeres y de varones por nacionalidad. La mayor proporción de mujeres la posee la nacionalidad kichwa (59,5%) y la nacionalidad secoya (57,14%); en cambio, en la nacionalidad cofán los varones constituyen el 58%. Las nacionalidades shuar y siona tienen pocos estudiantes en el colegio; los estudiantes shuar son seis varones y tres mujeres; en tanto que los estudiantes sionas son cinco varones y dos mujeres.

Tabla 5: Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por año de educación.

Año	Estudiantes						%
	Shuar	Kichwa	Cofán	Secoya	Siona	Total	
8º	1	33	14	6	4	58	30,68
9º	3	23	4	3	0	33	17,46
10º	1	18	0	1	0	20	10,58
1º Bach	2	17	2	3	2	26	13,76
2º Bach	1	14	5	5	1	26	13,76
3º Bach	1	16	6	3	0	26	13,76
Total	9	121	31	21	7	189	
%	4,76	64,03	16,40	11,11	3,70		100

Fuente: Datos obtenidos en la secretaría del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

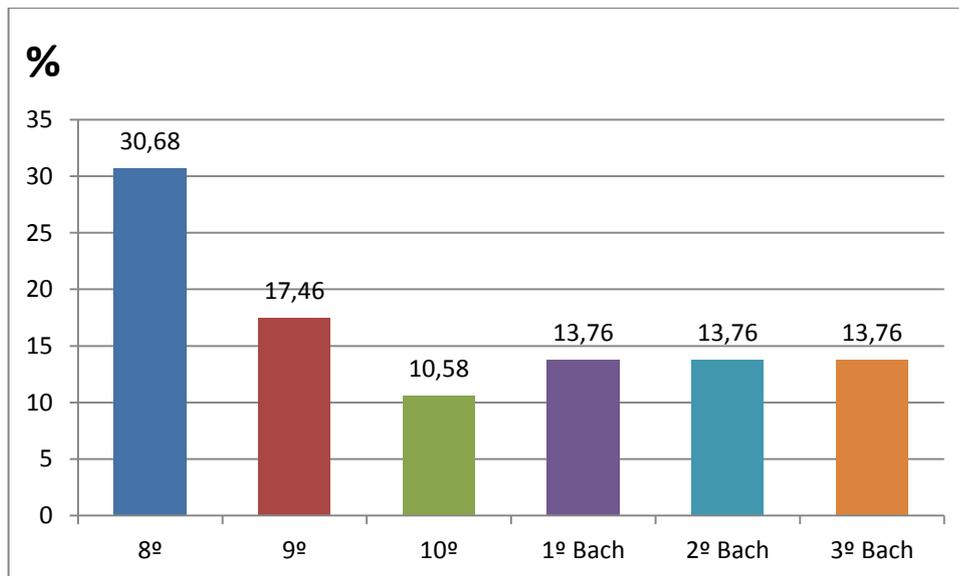


Figura 5: Estudiantes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala clasificados por año de educación.

La capacidad de admisión de estudiantes al Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala está limitada por el internado. El Internado tiene una capacidad límite de 240 alumnos por lo que el colegio no puede sobrepasar ese límite. La tabla 5 presenta el número de alumnos por año. En octavo existe el mayor número de alumnos lo que constituye el 30,68% del total de alumnos. Primero, segundo y tercero de bachillerato tienen el mismo número de estudiantes, esto es, 13,76% cada grupo y el número más pequeño de alumnos se encuentra en décimo año con 20 estudiantes lo que representa el 10,58% del total de alumnos del colegio. Cabe mencionar que los estudiantes que se encuentran en tercero de bachillerato fueron 59 en octavo y finalizan el bachillerato 26 lo cual indica que se ha producido una deserción de más del 50%. Por otra parte, los estudiantes que actualmente se encuentran en segundo de bachillerato en octavo fueron 34 y ahora permanecen 26 lo que indica que en este grupo la deserción hasta el momento ha sido de 24%, por lo que cada grupo presenta un porcentaje distinto de deserción.

La figura 5 también presenta el número de estudiantes por nacionalidad. La nacionalidad kichwa tiene 121 estudiantes lo que representa el 64,03% del total de alumnos. La nacionalidad Cofán tiene 31 alumnos (16,40%). La nacionalidad secoya participa con 21 estudiantes lo que representa el 11,11%. La etnia shuar posee 9 alumnos lo que significa el 4,76% y por último está la nacionalidad siona que tiene 7 estudiantes, es decir, 3,7%.

De toda la población estudiantil del colegio Abya Yala se seleccionó para participar en la encuesta a 26 estudiantes de tercero de bachillerato de la especialidad de Ciencias General, la única especialidad que tiene el colegio; esta selección se la realizó en vista de que son los estudiantes mayores y que más tiempo han permanecido en la institución y por lo mismo poseen más elementos de juicio para aportar en la encuesta realizada.

3.1.5. Padres de familia

En cuanto a los padres de familia, participaron 20 personas de una población de 150 individuos. La encuesta se la hizo llegar a través de sus hijos. En un primer momento se seleccionó a 30 padres de familia tomando en cuenta la equidad de género, pero los estudiantes que entregaron el cuestionario contestado por su representante únicamente fueron 20; el resto de estudiantes se olvidó de entregar la encuesta a sus padres o se olvidó de traerla al colegio.

La encuesta la contestaron 9 padres de familia (45%) y 11 madres de familia (55%). Los papás que contestaron la encuesta en su gran mayoría (73%) tienen una edad entre 41 y 50 años. Las mamás en cambio, el 67% tienen una edad entre 30 y 40 años.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Para obtener la información requerida sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, se utilizaron los cuestionarios proporcionados por la Universidad Técnica Particular de Loja a través de la materia Proyecto de Grado I de la maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo. El único cuestionario que se construyó fue el que se utilizó para recoger información de los padres de familia.

Los objetivos que se persiguen alcanzar con la aplicación de estos cuestionarios a los diferentes estamentos de este centro educativo son básicamente tres: primero, se desea conocer de qué manera se está llevando adelante la gestión en la administración del colegio; segundo, se quiere saber cómo ejercen el liderazgo las

autoridades, los docentes y los estudiantes; y tercero, se trata de identificar los valores que se viven en la Institución educativa y que ayudan a crear un clima escolar que hace posible que se trabaje en un ambiente de armonía.

Los resultados obtenidos de la investigación servirán para corregir lo que hasta el momento no ha marchado bien y para fortalecer lo que sí ha estado funcionando y dando buenos frutos.

Los cuestionarios se han elaborado tomando en cuenta los objetivos de la investigación, por lo tanto todas las preguntas responden a los objetivos. Los ítems son claros, cortos y sencillos.

Para la encuesta a los directivos se ha utilizado un cuestionario que utiliza ítems de formato cerrado que facilita la contestación y evita que los encuestados se salgan del tema y sus resultados serán más fáciles para tabular, también utiliza escalas valorativas con tres opciones (siempre, a veces y nunca).

Para el diseño del cuestionario para los docentes se han seleccionado 16 preguntas tomadas del Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) que contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Los ítems son un poco más largos y contienen tres gradaciones que el docente tendrá que escoger entre siempre, a veces o nunca.

El cuestionario utilizado con los estudiantes consta de 14 preguntas, los ítems son de escalas valorativas de cuatro niveles en la que los estudiantes tienen la opción de escoger entre completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (A), en desacuerdo (D) o completamente en desacuerdo (CD).

El cuestionario utilizado para la encuesta a los padres de familia consta de 14 preguntas y también utiliza ítems con una escala de tres gradaciones (siempre, a veces, nunca).

Para la realización de la entrevista a los directivos se utilizó las preguntas propuestas en la guía didáctica de Proyecto de Grado I; estas preguntas semiestructuradas se las entregó a cada uno de los directivos encuestados para que

ellos las contestaran de manera escrita y así evitar que se pierda fidelidad o parte de la información, como sucede a veces, cuando se recepta de manera oral.

Otras fuentes de información para la investigación lo constituyeron los instrumentos de gestión educativa elaborados por el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala; tales como: el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno del Colegio y el Manual de Convivencia.

Por ser éste un centro de educación intercultural bilingüe, se utilizó como otro instrumento de investigación el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB). De estos instrumentos de gestión educativa se extrajo todas las evidencias que hacen relación a la gestión en liderazgo y valores.

3.3. Método y procedimiento

El método de investigación aplicado para conocer la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, según la clasificación que hace McMillan y Schumacher (2005, p. 40) es del tipo cuantitativa no experimental descriptiva, conocida comúnmente como investigación descriptiva, pues, esta modalidad de investigación detalla exactamente las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o grupos.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. A más del método descriptivo, se ha utilizado el método hermenéutico para realizar el análisis y la interpretación de los datos empíricos a la luz del marco teórico. También ha sido de mucha utilidad el método estadístico, mismo que permitió organizar y tabular la información obtenida en la aplicación de las encuestas, facilitando de esta manera la comprensión de los datos.

Por lo tanto, estos métodos de investigación seleccionados se ajustan a lo que se pretende investigar, la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Abya Yala.

El procedimiento que se siguió en este proceso investigativo se describe a continuación.

Primeramente se tuvo una entrevista con el rector del colegio para exponerle el tema de investigación que se deseaba realizar en este establecimiento educativo y a la vez solicitarle el permiso correspondiente para poder llevar a cabo dicha investigación. Una vez que se obtuvo el permiso por escrito se procedió a preparar los materiales e instrumentos que se iban a utilizar en el trabajo.

La recolección de la información se la empezó por los directivos del centro educativo, a cada uno de ellos se le solicitó su colaboración para contestar la encuesta y la entrevista se la prefirió realizar por escrito para que tuvieran el tiempo suficiente de razonar cada una de las preguntas.

Para la recolección de los datos del personal docente se procedió a dialogar con cada uno de ellos para explicarles el objetivo de la encuesta que se les presentaba; a continuación se les entregó el instrumento de trabajo para que lo contestaran en el colegio o en su domicilio dándoles un plazo de 10 días para su realización.

Para la aplicación de la encuesta al grupo de estudiantes seleccionados de tercero de bachillerato, se aprovechó la hora de clase de Física cedida gentilmente por su profesor. Al inicio se les manifestó el fin que tenía la encuesta y también se explicó detalladamente cada una de las preguntas; seguidamente se entregó la misma para su realización, dándoles el tiempo necesario para que pudieran contestarla.

Para recoger la información de los padres de familia se la tuvo que hacer por medio de sus hijos, a ellos se les entregó los instrumentos de trabajo con la debida explicación. Una vez que los estudiantes fueron a sus casas se encargaron de realizar la encuesta a su papá o a su mamá según las indicaciones recibidas. De los 30 padres de familia seleccionados en principio, solamente 20 estudiantes entregaron el trabajo solicitado a sus padres.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa

4.1.1.1. El Manual de Organización

El Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala no cuenta con un manual de organización por lo que habrá que elaborarlo. Las causas por las que no se lo ha realizado se deben especialmente al cambio constante de rector del establecimiento educativo, pues, es un colegio que en los seis años que lleva funcionando ha tenido cuatro rectores.

El colegio inició el 8º año de Educación General Básica en septiembre de 2005 y tuvo como primer rector al Hno. Pau Fornells Sala, quien estuvo al frente del rectorado desde septiembre a noviembre de 2005. Después asumió el rectorado el Hno. José Luis Martínez, quien se desempeñó como rector desde noviembre de 2005 hasta junio de 2008. A partir de julio de 2008 hasta diciembre de 2010 fue designado rector el Lcdo. Orlando Cruz Peña y de enero de 2011 hasta la presente fecha continúa desempeñando las funciones de rector el Hno. Juan Pablo Marín.

Otra de las causas por las que no se ha elaborado el manual de organización es que no lo ha exigido la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Sucumbíos.

4.1.1.2. El Código de Ética

El código de ética como documento formal caracterizado por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los directivos, docentes, estudiantes y personal de administración y de servicio para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la institución no existe y es otro trabajo que está pendiente por realizar.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Plan Estratégico del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, como documento específico, en el que se indique cómo desarrollar la misión que tiene el colegio Abya Yala, de qué manera alcanzar los objetivos propuestos de corto, mediano y largo plazo, qué hacer para alcanzar la visión que tiene el colegio sobre su futuro, cómo poner en práctica el modelo del sistema de educación intercultural bilingüe, cómo conseguir situarse en la posición de colegio modelo para los demás establecimientos educativos de educación intercultural bilingüe de la provincia y del país, qué hacer para conseguir los fondos económicos que se necesitan invertir para mejorar la infraestructura del plantel educativo, la capacitación de docentes, la adquisición de materiales didácticos y de equipos para estar en consonancia con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que se están utilizando en la educación, etc., no se lo encuentra escrito por ningún lado, por lo que los directivos tendrán que sentarse a realizar este plan que les va a ser de mucha ayuda para llevar adelante la gestión y el liderazgo en el Colegio Abya Yala.

A continuación se presentan dos ejemplos de planificación estratégica para este centro educativo.

Cuadro 3. Ejemplos de planificación estratégica para resolver dos problemas del Colegio Abya Yala.

Problema	Objetivo	Política	Meta	Estrategia
1. Falta de formación y especialización del personal docente	Formar profesionales de la educación para que impulsen la calidad educativa del colegio Abya Yala.	Las personas a formar tienen que ser bachilleres del Colegio Abya Yala	Después de cinco años de estudio, obtener licenciados en ciencias de la educación.	Buscar becas en las universidades. Ofrecer becas de estudio, a los seis mejores bachilleres del colegio Abya Yala cada año.

2. El Ministerio de Educación no aporta con dinero para el mantenimiento de la infraestructura del Colegio	Buscar mantener un fondo económico de unos trescientos mil dólares invertido en acciones o pólizas a largo plazo, cuyos intereses producidos anualmente se puedan aprovechar para en el desarrollo institucional.	Buscar ayuda a través de ONGs. Impulsar proyectos productivos rentables	Conseguir un Capital de 300.000,00 dólares, para financiar los gastos del colegio por medio de los intereses que produzca este Capital.	Contactar con ONGs que apoyan a la educación. Construir piscinas para piscicultura. Construir un semillero para vender árboles maderables y frutales.
--	---	--	---	---

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala contempla cinco apartados: administrativo, educativo, estudiantes, padres de familia y personal que labora en el colegio. De este plan se ha extraído lo que tiene que ver con la gestión, liderazgo y valores de este centro educativo.

La gestión se encuentra explicitada en los siguientes puntos:

- a) Gestionar las partidas administrativas, docentes y personal de servicio con la finalidad de proporcionar una estabilidad al plantel educativo.
- b) Gestionar la partida presupuestaria del Colegio, con la finalidad de proporcionar una estabilidad de financiamiento al plantel educativo.
- c) Diseñar y gestionar el documento de legalización del tercer año de bachillerato en la modalidad de ciencias general.
- d) Diseñar y gestionar proyectos, a nivel nacional e internacional, que contribuyan con el desarrollo del colegio, y la asistencia a los estudiantes con necesidades más prioritarias.
- e) Fortalecer la aplicación del MOSEIB, para que los estudiantes y profesores adquieran mayor sentido de pertenencia hacia el colegio.
- f) Adelantar planes de estudio y programas de acuerdo a los requerimientos del MOSEIB.

- g) Consolidar el sistema de evaluación cualitativa, con un mayor conocimiento por parte de la comunidad educativa (POA, 2010, pp. 5 - 6).

En este Plan Operativo Anual se resaltan claramente tres tipos de gestión. La gestión administrativa manifestada en todo lo que tiene que ver con la tarea de conseguir partidas para los profesores y el reconocimiento legal del tercer año de bachillerato; la gestión pedagógica que consiste en fortalecer la aplicación del Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB), adelantar planes de estudio y consolidar la evaluación cualitativa; y la gestión financiera expresada en la consecución de recursos económicos para el desarrollo del centro educativo.

El liderazgo lo encontramos en expresiones como las siguientes:

- a) Organizar y promover eventos de tipo académico, cultural y deportivo, para generar en los estudiantes estímulo en sus materias de mayor interés. (Poesía, cuento y mitos, olimpiadas de conocimiento, feria de la ciencia, etc.)
- b) Favorecer el despertar de vocaciones para el servicio a las comunidades indígenas, tanto en el plano educativo, como organizativo, político, productivo-económico y religioso. Ser una permanente escuela de líderes.
- c) Proporcionar una Educación Media de calidad, competitiva, y con capacidad para insertarse en el ámbito universitario y/o laboral.
- d) Favorecer el auto-aprendizaje, mediante técnicas de educación a distancia, y crear hábitos de investigación permanente, tanto en la propia cultura como en las circundantes.
- e) Mantener una comunicación constante con las organizaciones e instituciones afines al plantel educativo con la finalidad de coordinar apoyos y actividades que contribuyan al fortalecimiento del plantel educativo.
- f) Elegir el representante de los estudiantes y su comité.
- g) Elegir un representante de los padres de familia, que actuaría como delegado en el Consejo Directivo.
- h) Preparar a los jóvenes, a sus familias y a las comunidades para afrontar el choque con las culturas mestiza y occidental adveniente para que no queden excluidos o en inferioridad de condiciones en la lucha por una vida digna (POA, 2010, pp. 5-6).

De lo anotado anteriormente se ve que en el Plan Operativo Anual de este centro educativo se hace énfasis en la promoción de eventos de tipo académico, cultural y deportivo para conseguir estimular a los estudiantes en estas áreas. También se habla de despertar vocaciones para el servicio social y de ser escuela permanente de formación de líderes. Se menciona el auto aprendizaje como una forma de auto formación permanente de todo líder y se alude también a la vivencia de una jornada electoral para la elección de los representantes estudiantiles y de padres de familia. Todas estas actividades, sin duda alguna, contribuirán a desarrollar en el joven características y actitudes de liderazgo.

Los valores aparecen descritos en esta forma:

- a) Potenciar la educación en valores, que identifican a las nacionalidades, para fortalecer la identidad con un proyecto de vida acorde con el “buen vivir” “Sumak Kawsay”.
- b) Potenciar los valores de la interculturalidad, no sólo con la cultura mestiza, sino también entre las cinco Nacionalidades de la provincia, elevando así la autoestima de su identidad cultural y uniendo a las Nacionalidades.
- c) Favorecer el conocimiento y la vivencia de su propia espiritualidad, ofreciendo, a los que lo deseen, ser acompañarlos en un seguimiento de Cristo que no aliena ningún valor cultural, sino que los asume y lleva a su plenitud.
- d) Desarrollar mingas comunitarias que mantengan el espíritu de compartir y el trabajo a favor de la comunidad.
- e) Reconocer el trabajo de las personas que laboran en nuestra institución (día del maestro, día de la secretaria) por medio de un regalo o evento.
- f) Promover un sentido de pertenencia por el plantel educativo (identificación con el perfil del estudiante).
- g) Conservar y fortalecer un diálogo permanente con el Hogar Juvenil “ABYA YALA”, con el fin de mejorar los procesos adelantados en el colegio y colaborar con la asistencia de los jóvenes y las jóvenes.
- h) Favorecer el desarrollo de la cultura de cada una de las nacionalidades Cofán, Siona, Secoya, Kichwa y Shuar (POA, 2010, pp. 5-6).

El Plan Operativo Anual del Colegio Abya Yala es muy rico en declaraciones de los valores que se quiere conseguir, sobre todo se habla de potenciar los valores de la

autoestima y de la identidad cultural, ya que los mismos tienen un nivel muy bajo dentro de la juventud indígena.

El indígena al haber sufrido por años la humillación, el maltrato y el menosprecio, instintivamente cree que no sirve para nada, que no es capaz de hacer algo bueno y la verdad es que tiene una gran capacidad para realizar cualquier actividad que se proponga emprender, siempre y cuando tenga la formación y las herramientas para hacerlo. Por otro lado la cultura occidental se está introduciendo y acabando con lo poco que les queda de su propia cultura; así se ve a jóvenes que no quieren saber nada de hablar su propia lengua, de vestir su propia indumentaria, prefieren vestir con lo último que sale de moda y cantar las canciones de los artistas internacionales.

En el POA también se habla de fortalecer las mingas, es decir, los trabajos comunitarios que son muy propios de las culturas indígenas y que aún se conservan. Este valor es muy importante tomando en cuenta que estamos viviendo en una sociedad caracterizada por el individualismo donde cada uno se preocupa sólo por satisfacer sus propias necesidades. El desarrollar este valor hace a los jóvenes más solidarios y corresponsables del desarrollo de su comunidad y de su entorno.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Para la aprobación del funcionamiento del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala por parte de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Sucumbíos se exigió la presentación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En este documento se señala que el objetivo general del colegio es “proporcionar una Educación Media de calidad, según el MOSEIB, para jóvenes indígenas con menos posibilidades de acceder a dicha etapa educativa, logrando involucrar a las familias, a las comunidades y a las organizaciones en un proyecto educativo integral que favorezca el desarrollo de los Pueblos Indígenas” (PEI, 2005: 16).

El liderazgo está marcado en la palabra **calidad**, es decir, no es una educación cualquiera sino una educación de calidad que brinde las mismas oportunidades a todos, que haya equidad de género, que los estudiantes tengan opciones de ingresar en cualquier universidad del país e incluso del extranjero, que los egresados del colegio Abya Yala puedan conseguir trabajo en las instituciones

públicas y privadas sin muchas dificultades. Para conseguir esta calidad se toma como patrón de referencia para la evaluación el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB) porque este modelo es el que actualmente está en vigencia en los centros educativos que pertenecen a la educación intercultural bilingüe.

La gestión aparece claramente especificada en los verbos **proporcionar** e **involucrar**. Proporcionar una educación media de calidad conlleva una gestión tanto administrativa como pedagógica, porque para ofrecer este tipo de educación se necesita hacer fuertes inversiones en infraestructura, dotar de salones amplios y pedagógicos, materiales didácticos, textos para la biblioteca, laboratorios de ciencias, sala de computación e internet, áreas deportivas, capacitación de profesores, etc.

El objetivo general habla de involucrar a las familias, la comunidad y las organizaciones indígenas en el proyecto educativo, gestión ésta que no es tan sencilla, pero que las autoridades del centro educativo la tienen como parte de su objetivo general. Se dice que no es tan sencillo involucrar a los padres de familia, la comunidad y las organizaciones indígenas, porque el colegio está localizado en una zona donde no existen comunidades indígenas cercanas y los padres de familia de los estudiantes viven a muchos kilómetros de distancia del colegio y les es imposible participar activamente en la gestión del proyecto educativo.

De igual manera, las comunidades, al estar distantes del colegio tampoco pueden participar con sus opiniones y sugerencias para la buena marcha de este establecimiento educativo. Y las organizaciones indígenas, al ser cinco organizaciones, tampoco es fácil involucrarlas en la gestión del proyecto educativo por lo que la persona que esté al frente de este centro educativo tiene un fuerte trabajo para gestionar todos estos aspectos que aparecen en el objetivo general del proyecto educativo institucional.

Los valores aparecen en la opción que hace esta institución de llegar a los jóvenes que menos posibilidades tienen de ingresar a un centro educativo ya sea porque no existe en la zona cercana donde viven o porque económicamente no posee los

recursos necesarios para realizar esta etapa de educación media conocida actualmente como 8º, 9º, 10º y 1ro, 2do, 3ro de bachillerato.

Favorecer a las personas que menos posibilidades tienen de estudiar es una acción muy loable, es un valor destacable y más aún en el mundo indígena donde casi no hay mucha diferencia en los estratos sociales. La mayoría de jóvenes son necesitados, pero ante tantos necesitados, el colegio Abya Yala tiene que seleccionar todavía a los más necesitados de entre los necesitados, algo que es duro a la hora de seleccionar los candidatos a ingresar a 8º año de Educación General Básica, porque de los que se quedan sin la oportunidad de ingresar en este colegio no lo podrán hacer en ningún otro por el costo que implica salir de la comunidad a la ciudad y tener que pagar el alquiler de una habitación para dormir y comprar los alimentos para sobrevivir.

Favorecer el desarrollo de los pueblos indígenas es otro valor, porque estos hermanos indígenas han permanecido por décadas marginados y olvidados por todos los gobiernos de turno que siempre han mirado a las provincias orientales únicamente para explotar el petróleo y llevarse este recurso para invertirlo en el desarrollo de las ciudades más grandes del Ecuador como son Quito y Guayaquil, pero se han olvidado que en este sector de la patria también hay personas que necesitan acceder a los servicios básicos y especialmente a la educación, porque sin educación no hay desarrollo.

Los pueblos sin educación están condenados a vivir en el olvido y en el ostracismo, por lo tanto, el querer favorecer el desarrollo de los pueblos indígenas a través de la preparación de la juventud en este centro educativo es un valor que se notará cuando los estudiantes egresados del colegio Abya Yala empiecen a formar parte de las instituciones públicas y privadas o ellos mismos con su formación y preparación creen sus propias fuentes de trabajo contribuyendo de esta manera al desarrollo de sus comunidades, de sus organizaciones, de la provincia y del país.

En la descripción de los objetivos específicos aparecen más explícitamente mencionados la gestión el liderazgo y los valores. A continuación se presenta una clasificación de estos objetivos específicos.

Objetivos específicos de gestión en el PEI

- a) Lograr *aplicar* verdaderamente el MOSEIB en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b) *Involucrar* a las familias, comunidades y organizaciones en el proceso educativo.
- c) *Preparar* a los jóvenes, a sus familias y a las comunidades para afrontar el choque con las culturas mestiza y occidental adveniente para que no queden excluidos o en inferioridad de condiciones en la lucha por una vida digna.
- d) *Favorecer* el autoaprendizaje, mediante técnicas de educación a distancia, y crear hábitos de investigación permanente, tanto en la propia cultura como en las circundantes (PEI, 2005, p. 16).

Objetivos específicos de liderazgo en el PEI

- a) Proporcionar una Educación Media de *calidad, competitiva, y con capacidad* para insertarse en el ámbito universitario y/o laboral.
- b) Favorecer el *despertar* de vocaciones para el servicio a las comunidades indígenas, tanto en el plano educativo, como organizativo, político, productivo-económico y religioso. *Ser una permanente escuela de líderes.*
- c) Compartir con los otros centros de la EIB de la provincia y del país los conocimientos, metodología y valores educativos que se vayan descubriendo y adoptando en el proceso. Es decir, convertirse en un centro piloto de la EIB(PEI, 2005, p. 16).

Objetivos específicos de valores en el PEI

- a) Favorecer el desarrollo de la cultura de cada una de las nacionalidades indígenas de la provincia.
- b) Potenciar los valores de la interculturalidad, no sólo con la cultura mestiza, sino también entre las cinco etnias indígenas de la provincia, elevando así la autoestima de su identidad cultural y uniendo a los Pueblos Indígenas.
- c) Favorecer el conocimiento y la vivencia de su propia espiritualidad, ofreciendo, a los que lo deseen, acompañarlos en un seguimiento de Cristo que no aliena ningún valor cultural, sino que los asume y lleva a su plenitud(PEI, 2005, p. 16).

En otro apartado del Proyecto Educativo Institucional al hablar del impacto de género expresa: “en principio, el proyecto educativo va destinado en igualdad de condiciones tanto a los alumnos varones como a las mujeres; es decir, la proporcionalidad será del 50% para cada género, según las etnias. En estos momentos, en la EIB Media de la provincia hay una mayor presencia de varones que de mujeres. La igual proporcionalidad que persigue el proyecto supondría un fuerte apoyo a la promoción de la mujer indígena en la provincia” (PEI, 2005, p.19).

El valor de la equidad de género está claramente expresado, y éste es un valor que habrá que trabajar mucho porque a nivel de nacionalidades existe un fuerte machismo que salta a la vista en todos los momentos del convivir social.

El Proyecto Educativo Institucional del colegio Abya Yala, cuando habla de las estrategias se refiere a elementos de gestión, de liderazgo y valores:

Estrategias de gestión en el PEI

- a) Reajustar los planes de Programas de Estudio de acuerdo a la realidad y necesidades de los beneficiarios y a la modalidad de Centro Educativo Comunitario (CEC) escogida: semipresencial.
- b) Conjuguar adecuada y legalmente los contratos del CEC y los del Internado para una mayor eficacia y rentabilidad del proyecto.
- c) Reorientar las políticas de Educación Intercultural Bilingüe.
- d) Implementar un currículo alternativo.
- e) Coordinar la participación de las comunidades, las organizaciones e instituciones locales y provinciales en las instancias de planificación, ejecución y evaluación.
- f) Aplicar estrategias para hacer del MOSEIB un modelo educativo viable.
- g) Difundir dichas estrategias a nivel de la EIB provincial.
- h) Desarrollar las destrezas básicas del aprendizaje significativo por encima de contenidos alcanzables perfectamente con las primeras.
- i) Integrar adecuadamente lo productivo, lo académico, lo comunitario, lo cultural y lo religioso.

Estrategias de liderazgo en el PEI

- a) Definir los perfiles de la Directora del Internado, el Gerente de Proyectos Productivos, la Coordinadora de Orientación y el responsable de Pastoral, y su coordinación con las autoridades del CEC.
- b) Promover el desarrollo de la interculturalidad, específicamente entre las cinco nacionalidades indígenas de Sucumbíos, así como con las otras culturas de Ecuador y el mundo.
- c) Promover la unidad y la coordinación de esfuerzos en pro de un mayor desarrollo de los pueblos indígenas.
- d) Conjugar adecuadamente la educación grupal con el autoaprendizaje.

Estrategias de valores en el PEI

- a) Desarrollar los valores espirituales, éticos, científicos, estéticos y lúdicos de las culturas indígenas.
- b) Conjugar adecuadamente las metodologías occidentales como las de los pueblos indígenas, sin pérdida de valores ancestrales y sin detrimento de la calidad de enseñanza.

El PEI expresa que “las bases curriculares están asentadas sobre el MOSEIB, su visión holística del cosmos, la integración del desarrollo personal y comunitario, el rescate cultural, la interculturalidad, la apropiación del conocimiento universal, el respeto a la naturaleza y la productividad racional de la misma”(PEI, 2005, p. 21).

Más adelante se hablará sobre el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB) ya que también es un instrumento de gestión educativa que el Colegio Abya Yala quiere implementar porque no existe en el País un centro de educación indígena que lo ponga en práctica en su totalidad. El MOSEIB está únicamente en documento y además tiene 19 años de vigencia y se hace necesaria una revisión para adaptarlo a las nuevas reformas que se está intentando introducir en el sistema educativo ecuatoriano, sobre todo con la aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural.

4.1.1.6. Reglamento Interno y Código de Convivencia

En el Reglamento Interno y en el Código de Convivencia del colegio Abya Yala en cuanto a gestión, liderazgo, y valores se menciona lo siguiente:

*Gestión.*El Colegio Abya Yala “enfoca el hacer pedagógico desempeñando sus funciones con convicción ética y profesional, investigando, diseñando y transformando su estrategia pedagógica de acuerdo con las demandas reales de la comunidad educativa y de la sociedad. Promueve la investigación y el desarrollo del pensamiento de los estudiantes, dándoles oportunidades para interpretar, argumentar y proponer sobre lo que aprenden” (RI, 2009, p. 30).

El Reglamento Interno al ser un manual que norma más la convivencia de los miembros de la institución educativa no hace mucha referencia a la gestión en sus diferentes modalidades, apenas se refiere a la gestión pedagógica invitando a los docentes a desempeñar sus funciones de manera profesional, a profundizar en la investigación y en el desarrollo del pensamiento de los estudiantes.

*Liderazgo.*El Colegio Abya Yala promueve la “excelencia académica y desarrollo productivo” (RI, 2009, p. 6). El Reglamento Interno, refiriéndose a los estudiantes expresa que éstos deben encauzar el hacer en aras de su propio desarrollo, empleando sus competencias con amor e inteligencia, para enfocar la realización de sus acciones hacia el **liderazgo**, la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el uso racional de los recursos y el planteamiento de soluciones novedosas para un mundo en constante cambio.

Desde el conocer, afirma que el estudiante es una persona que manifiesta su curiosidad intelectual, investigando y creando sus propias formas de llegar al conocimiento. Interpretando, argumentando, proponiendo y estableciendo relaciones entre los saberes y la realidad, “para convertirse en un generador de ideas, desde un conocimiento global y el manejo de diferentes lenguas” (RI, 2009, p. 15).

El colegio Abya Yala espera que los padres de familia “promuevan en sus hijos proyectos de vida autónomos para que sean seres humanos útiles a ellos mismos y a la sociedad, auspiciando el humor y la alegría personal” (RI, 2009, p. 34).

El liderazgo se ve reflejado en este reglamento cuando insinúa la realización de acciones enfocadas hacia el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, convertirse en un generador de ideas y sobre todo cuando invita a los padres de familia a que promuevan proyectos de vida autónomos y sean líderes de su propio destino.

Valores. En lo referente a los valores el Reglamento Interno del Colegio Abya Yala contiene bastantes citas, habla del “rescate de los valores de las culturas indígenas y valores cristianos” (RI, 2009, p. 6). Manifiesta que desde el ser, el estudiante del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala debe vivir en los valores reconociendo el amor como su valor primordial y actuando conscientemente como una persona libre, responsable, respetuosa, autónoma, alegre, sincera, justa, solidaria y ordenada. En la búsqueda de su auto-realización construye un proyecto de vida personal para el beneficio propio y de la sociedad. Desde la dimensión trascendental, es una persona que manifiesta un interés por su parte espiritual que desarrolla y valora sus propias tradiciones espirituales y culturales.

El convivir de los estudiantes siempre estará enmarcado en los principios de la convivencia pacífica, la igualdad, la tolerancia, el respeto, la aceptación de la diferencia, la solución de conflictos de manera concertada y la conciencia social, “para de esta manera, contribuir al logro de los ideales personales y de la sociedad en que vive” (RI, 2009, p. 15).

Al hablar de los deberes y derechos del estudiante señala: “Convivir y educarse en valores humanos y cristianos como tolerancia, respeto, libertad, responsabilidad, justicia, solidaridad, etc.” (RI, 2009, p. 17). “Tener maestros justos, amables, de calidad profesional y responsables para que les ayuden a crecer como personas a través de su ejemplo y orientación y que por lo tanto sepan exigir, corregir y estimular” (RI, 2009, p. 18).

Siguiendo el Reglamento de la Ley de Educación, al referirse a la organización estudiantil dice: “con el fin de fortalecer la formación integral de la personalidad de los estudiantes, se establecerán en los colegios e institutos, organizaciones estudiantiles encaminadas al cultivo de los valores éticos, estéticos, culturales,

cívicos, científicos y al fortalecimiento del espíritu cooperativista, con la dirección del rector y de los profesores designados para el efecto” (RI, 2009, p. 19).

Al describir las funciones de los comités de los paralelos señala: “desarrollar en los y las estudiantes los valores de responsabilidad, honradez, lealtad, solidaridad, tolerancia y respeto mutuo, espíritu de trabajo, entre otros (RI, 2009, p. 21).

Al referirse a los docentes manifiesta que: “desde el ser, el docente del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es una persona íntegra y modelo a seguir. Reconoce el amor como su valor primordial y actúa conscientemente como una persona libre, responsable, respetuosa, autónoma, alegre, sincera, justa, solidaria y ordenada. En la búsqueda de su autorrealización construye un proyecto de vida personal y profesional para el beneficio propio y de la sociedad” (RI, 2009, p. 18).

Cuando se ocupa de los padres de familia manifiesta que: “el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala frente a las necesidades del mundo de hoy, necesita padres de familia que promuevan la práctica de los valores humanos propios de sus nacionalidades y logren un diálogo formativo en el hogar, cultivando las relaciones interpersonales de amor, respeto y cariño” (RI, 2009, p. 34).

Como puede verse, los valores son el eje transversal del Reglamento Interno del Colegio Abya Yala. Valores que tiene que transmitir la institución a través de la vivencia de los mismos de todos los integrantes del centro educativo como son los directivos, los profesores, los estudiantes, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia; porque los valores no se aprenden por el estudio sino por la práctica continua de los mismos. Por esta razón en este reglamento interno se insiste mucho en la práctica de los valores que serán los que orientarán la vida de los jóvenes y les servirán más que los conocimientos científicos que puedan adquirir para conseguir una vida plena y de total realización.

4.1.1.7. El Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe

El Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, es un colegio que está orientado por el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe

(MOSEIB); por eso se hace necesario conocer qué nos dice el MOSEIB en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

El MOSEIB con respecto al tema de la gestión educativa no menciona el término gestión educativa, pero sí nos habla de estrategias administrativas y de estrategias pedagógicas. Tampoco es muy explícito cuando habla del tema del liderazgo, pero sí es repetitivo en el tema de los valores. A continuación se presenta un resumen del MOSEIB en cuanto tiene que ver con los temas de gestión, liderazgo y valores

Al referirse a la gestión el MOSEIB habla de:

- a) Reorientar las políticas de educación intercultural bilingüe.
- b) Implementar progresivamente el currículo de educación bilingüe intercultural en las comunidades indígenas.
- c) Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación cualitativa del proceso educativo.
- d) Asignar y recabar del Presupuesto General del Estado los recursos financieros necesarios en función de los objetivos y más requerimientos del modelo.
- e) Aplicar una metodología de aprendizaje que tome en cuenta las prácticas educativas características de cada cultura y los avances de la ciencia (Moseib, 1992, p. 14).

Al aludir al liderazgo en la justificación del MOSEIB se menciona que en un subprograma de alfabetización kichwa se utilizó la lengua materna, y la lengua española como lengua de relación intercultural, para la formación de los futuros líderes de las comunidades indígenas. En ningún otro lugar del MOSEIB se habla explícitamente de liderazgo, lo que se habla es de desarrollar la creatividad, actitud que es necesaria en un líder para hacer avanzar al grupo.

El MOSEIB al hablar de los valores menciona que el fortalecimiento de los valores culturales propios de las comunidades ha sufrido un notable deterioro, esto se atribuye a “la imposición de pseudo-valores introducidos a través del propio sistema educativo y del mal uso de los medios de comunicación. Determinadas comunidades indígenas, por influencia de profesores y autoridades locales, no reconocen ni el

bilingüismo ni los conocimientos tradicionales de las culturas indígenas como valores reales y vigentes”. (Moseib, 1992, p. 9).

En otro acápite menciona que “el sistema de educación intercultural bilingüe incluye la integración, recuperación y desarrollo de valores personales y sociales” (Moseib, 1992, p. 16). También habla de “desarrollar los valores éticos, científicos, estéticos y lúdicos en las culturas indígenas y fortalecer los valores éticos y estéticos de la persona”(Moseib, 1992, p. 15).

4.1.2. Estructura organizativa del Colegio F. I. B. Abya Yala

4.1.2.1. Misión y Visión

La Misión y la Visión del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala todavía no se han socializado y tampoco aparecen en el Proyecto Educativo Institucional, en el Reglamento Interno del Colegio ni en el Plan Operativo Anual. La Misión y la Visión se encuentran en un documento presentado al Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) titulado “Proyecto para la alimentación de los estudiantes internos y mantenimiento del hogar juvenil “Abya Yala”(2011, p.5). En este documento se explica cual es la misión y la visión del colegio Abya Yala.

Misión: Generar una propuesta de educación intercultural bilingüe de la Iglesia San Miguel de Sucumbíos, dirigida a las cinco nacionalidades de Sucumbíos, que aporte al desarrollo integral de estos pueblos amazónicos.

Visión: El proyecto intercultural bilingüe, será reconocido como un modelo de educación bilingüe integral de alta calidad con énfasis en las áreas: académica, cultura, investigación, comunidad, agro-ecología y espiritualidad, en el país y en América Latina.

4.1.2.2. Organigrama del Colegio F. I. B. Abya Yala

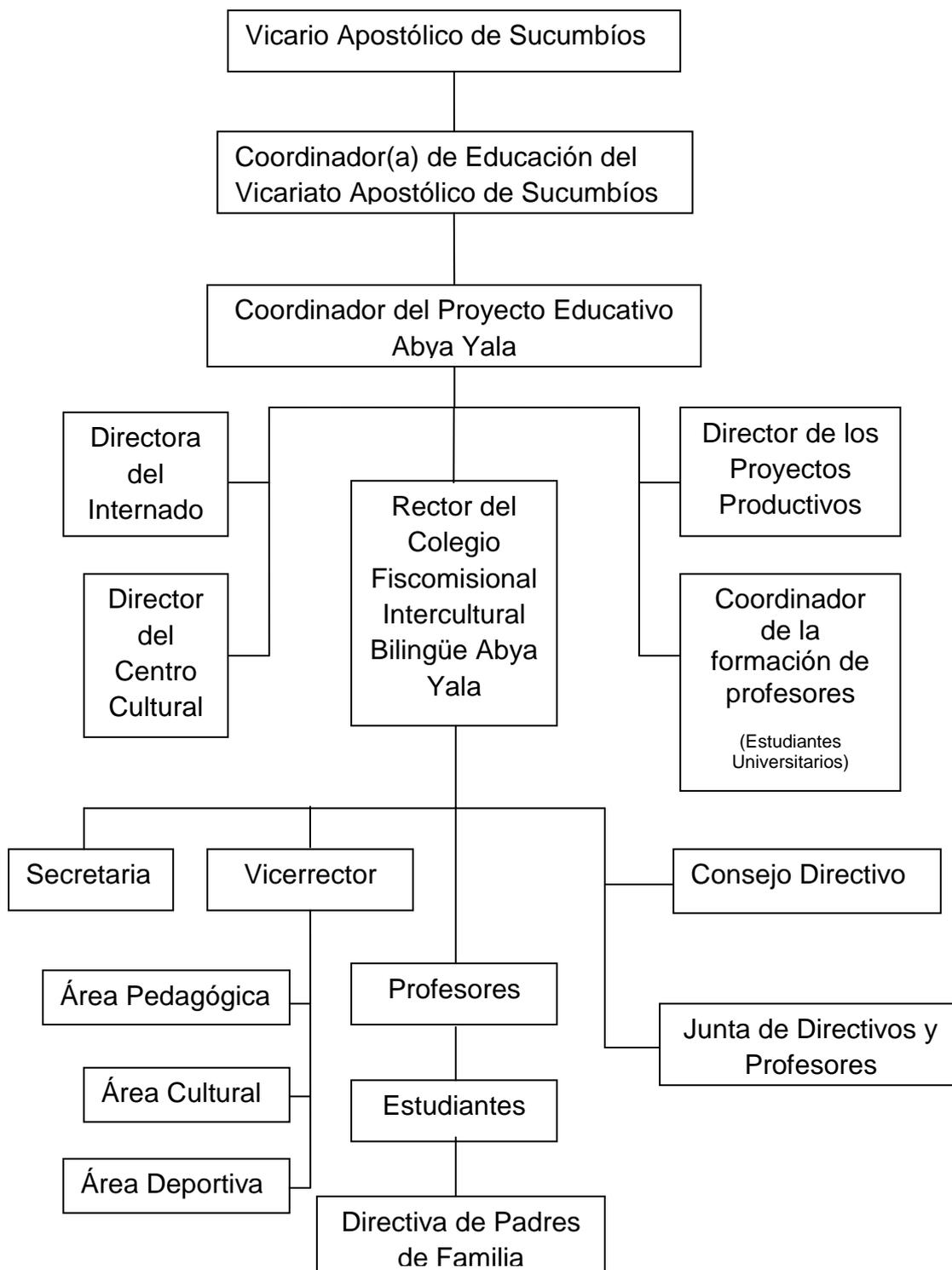


Figura 6. Organigrama del Colegio Abya Yala (elaborado por Walter Eras López)

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En el Colegio Abya Yala no existe, por el momento, ningún departamento, lo que sí se han establecido son tres áreas de trabajo:

Área Deportiva. El área deportiva llamada Comisión de Deportes es la encargada de planificar, organizar y ejecutar todos los eventos deportivos que se realizan en el establecimiento, tanto a nivel interno como a nivel externo. Se encarga también de velar por el cuidado de todos los materiales deportivos existentes y que se haga buen uso de ellos.

Área Pedagógica. La Comisión Pedagógica, en principio, es la encargada de hacer las adaptaciones necesarias de la malla curricular proporcionada por la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe (DINEIB), de acuerdo a la realidad del colegio Abya Yala, tomando en cuenta que son cinco nacionalidades las que participan de este proceso educativo. También tiene a su cargo acompañar y asesorar a los profesores en la elaboración en los planes de estudio anual, trimestral y por unidad y luego que cada profesor lleve adelante la planificación realizada. Como decía antes, esto en principio, porque la realidad es otra. Por diversas circunstancias la comisión no se ha reunido y prácticamente el acompañamiento a los profesores en cuestión de planificaciones la lleva el Vicerrector y hay algunos profesores que les cuesta realizar una planificación sobre todo en las materias que tienen que ver con lengua propia o materna, cosmovisión de cada una de las nacionalidades y cultura física.

Área Cultural. Los docentes que integran esta comisión tienen la responsabilidad de planificar, organizar y llevar adelante, con el apoyo todos los miembros de la institución, todos los programas culturales que se suscitan a lo largo del año. Esta comisión tampoco está funcionando por lo que el rector elaboró la lista de fiestas cívicas que se va a celebrar en el año y señaló a uno o dos docentes para que se encargasen de la realización del evento. Por ser este centro educativo multicultural se da énfasis a lo cultural y por ende cada semana una nacionalidad tiene a cargo el compartir su cultura, su cosmovisión y sus mitos. En un principio esta actividad se la venía realizando con cierta normalidad, últimamente se ha fallado mucho y ya no se

tiene estos encuentros que ayudaban mucho para conocer un poco más a cada una de las nacionalidades presentes en el colegio Abya Yala.

El departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE) es una necesidad muy sentida en el colegio, pero por falta de apoyo del gobierno no se ha podido implementar. Otros departamentos que deberían implementarse son: el departamento de Opciones Prácticas que abarcaría los actuales talleres de danza, pintura, música y artesanías; el departamento de Cultura Física y Deportes que sería el encargado de coordinar las diferentes actividades deportivas y el mantenimiento de las diferentes áreas deportivas y de recreación, incluyendo la limpieza del río que atraviesa la finca del centro educativo.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

El clima que se vive en el centro educativo y sobre todo en el aula es determinante para el logro educativo, por ello es muy importante reflexionar cómo se desarrollan las relaciones entre los docentes y los alumnos y entre alumnos.

Las relaciones entre profesores y alumnos dependen de la forma de ser del profesor y también de la forma de ser del estudiante. En general los profesores del colegio Abya Yala han logrado realizar una buena empatía con los estudiantes y esto ha sido favorable para el proceso de enseñanza aprendizaje. Todos los profesores son aceptados por los estudiantes por lo que se ha llegado a tener un grado muy bueno de confianza y de respeto.

Las relaciones entre los estudiantes también son muy buenas a pesar de que son cinco nacionalidades diferentes conviviendo juntas, en las que cada una tiene su propia identidad, su propia cultura y cosmovisión, sin embargo hasta el momento no se ha visto rechazo ni discriminación de una etnia contra otra.

Por permanecer bastante tiempo conviviendo juntos hombres y mujeres en régimen de internado la afectividad entre ellos se desarrolla rápidamente y cada vez aumenta el número de parejas de enamorados por lo que las autoridades encargadas del colegio y del internado tienen que estar constantemente exhortando a los alumnos a centrarse en el objetivo fundamental para el cual han venido a este centro educativo

que es el estudio y la formación integral de sus personas. De vez en cuando se suscita alguna relación tensa entre estudiantes pero que con el diálogo oportuno se logra normalizar.

La relación es más distante con las autoridades del plantel, ya que al ser autoridades siempre generan resistencia por parte de los estudiantes para acercarse a dialogar y a plantear sus necesidades, sin embargo existe un espacio mensual de todos los estudiantes con las autoridades que se lleva a cabo en el auditorio, donde los estudiantes exponen sus problemas, sus inquietudes y las autoridades dan respuesta a los interrogantes e inquietudes de los alumnos.

Son pocas las veces que se ha visto cierta preferencia de los profesores por determinados estudiantes; en general los profesores se esfuerzan por tratar a todos por igual y por no discriminar a nadie ya que todos merecen la misma consideración y estima.

Con algún estudiante que se siente solo o marginado se dialoga con él para ver la causa de su soledad y después de un acompañamiento del tutor del curso o de los directivos del establecimiento se logra integrarlo con los demás estudiantes, esto sucede con algunos estudiantes nuevos que les cuesta la integración y la convivencia, en algunos casos porque no tienen dominio de la lengua castellana y únicamente entienden bien en su lengua materna.

En definitiva el clima escolar dentro del aula y la relación de los alumnos con los profesores es satisfactorio lo que influye positivamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes del colegio Abya Yala.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El proceso de enseñanza – aprendizaje es complejo. La acción de enseñar está a cargo de los profesores y de la metodología que utilicen en el proceso dependerá los resultados que se obtengan en la construcción del conocimiento de los alumnos. Los docentes del Colegio Abya Yala en su mayoría no poseen formación pedagógica por lo que el vacío en este aspecto es enorme y los afectados son los estudiantes.

El modelo educativo que sobresale en el Colegio Abya Yala es el modelo educativo tradicional, modelo que pertenecen al pasado y que se basa en la enseñanza colectiva sin distinción de que cada alumno tiene su propio ritmo de aprendizaje, el alumno se convierte en un receptor pasivo y memorístico, el educador desempeña el papel protagónico que impone y ordena y exige disciplina rígida y formal, uniformidad del programa de estudio para el alumnado de un mismo nivel, controles evaluativos discontinuos, uniformidad en la distribución del alumnado en la clase, dirección unipersonal, insuficientes relaciones con el entorno.

El modelo pedagógico que utilizan los docentes es variado y está entre el modelo pedagógico tradicional, el conductista y el constructivista. Hay docentes que se esfuerzan por implementar el modelo pedagógico constructivista ya que este modelo pretende la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor, lo que implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, liberar, preguntar, criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento.

Por otro lado, los docentes del Colegio Abya Yala, sobre todo los que pertenecen a las nacionalidades son profesores que han estado trabajando en la escuela por lo que tienen dificultades para asumir responsabilidades docentes con los jóvenes de bachillerato ya que esto les exige más preparación e investigación.

El currículo del colegio Abya Yala se basa en el currículo proporcionado por la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe y la Dirección de Educación Hispana. El currículo propio de la institución se encuentra en proceso de elaboración el mismo que tiene que adaptarse a las características de los estudiantes que pertenecen a las cinco nacionalidades existentes en Sucumbíos.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Todos conocemos que cuando las relaciones en una organización son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes, éstas llevan a prácticas docentes de baja calidad; de ahí la necesidad de favorecer un clima organizacional y operacional que favorezca las relaciones entre todos los miembros que forman parte

de la institución: autoridades, profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicio, padres de familia y la comunidad.

En el centro educativo Abya Yala funciona el equipo directivo del Proyecto Abya que es el organismo que toma decisiones en asuntos que tienen que ver con la buena marcha de los cinco componentes de que consta el proyecto educativo Abya Yala, esto es: colegio Abya Yala, Internado Abya Yala, Centro cultural de investigaciones indígenas, proyectos productivos y formación de profesores para el colegio Abya Yala y otros centros educativos indígenas; los miembros del Equipo Directivo son el delegado del Obispo para el colegio, quien preside el equipo y los coordinadores de los componentes anteriormente citados. Otros organismos son el Consejo Directivo del Colegio Abya Yala, la junta de profesores y directivos, las comisiones de pedagogía, deportes y cultura; la directiva de estudiantes y padres de familia. Cada uno de estos organismos tiene sus propias funciones las mismas que se encuentran en el reglamento interno del colegio y en el código de convivencia.

La forma como está organizada la institución educativa contribuye al logro de un clima escolar favorable para el trabajo educativo. Si las autoridades educativas mantienen buenas relaciones con el personal docente y sobre todo hay buena comunicación con los responsables de las diferentes comisiones, con los miembros del Consejo Directivo, con los tutores de cada salón de clase, con la directiva de los estudiantes, con la directiva de los padres de familia, esto redundará a favor de un mayor aprendizaje de los estudiantes porque los docentes no se sentirán estresados por las tensiones ocasionadas por unas relaciones no armoniosas.

En el colegio Abya Yala las relaciones de las autoridades con el personal docente no siempre han sido las mejores. El rector, sobre todo, ha sido muy exigente consigo mismo y con todo el personal que labora en la institución, razón por la cual varios profesores que no han justificado su inasistencia al trabajo o que no han justificado sus atrasos han sido cuestionados e incluso han tenido que recibir una amonestación por escrito. Esto ha creado tensiones entre el rector y algunos docentes. De igual manera, a algunos estudiantes se les ha llamado la atención por parte de las autoridades educativas al no cumplir con lo que dispone el reglamento interno del colegio en algunos aspectos disciplinarios. Esto también ha suscitado malestar en ellos.

Pero, en general, en el colegio Abya Yala, al ser un centro educativo pequeño con cerca de 200 estudiantes y alrededor de 20 profesores, tampoco se ha llegado a extremos de intolerancia que hagan imposible la convivencia. Creo que las tensiones que se han dado han sido las normales en este tipo de establecimientos y que con el diálogo entre las partes afectadas se ha sabido superar los problemas y así continuar adelante trabajando por el bien de los estudiantes.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La administración eficaz, eficiente y ética de los recursos económicos, del talento humano, de los materiales, del tiempo laborable que dispone la institución coadyuvan a conseguir un clima educativo propicio para la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

En el centro educativo Abya Yala se ha tratado de administrar de la mejor manera los talentos humanos, asignando las materias más complejas a los profesores que están más capacitados y asignando las materias más sencillas a los profesores que no han tenido la oportunidad de realizar estudios universitarios. Los recursos económicos y financieros se los ha manejado con total transparencia, se los ha invertido en las áreas y lugares para los que estaban destinados. Cabe indicar que el colegio Abya Yala hasta el momento no tiene un presupuesto asignado por el Estado y que el establecimiento funciona casi exclusivamente con ayudas que se consiguen de personas amigas de la institución y que están dispuestas a colaborar con la educación de las nacionalidades indígenas de Sucumbíos.

El colegio Abya Yala no tiene partida presupuestaria para personal administrativo por lo que no se ha podido contratar colectora ni secretaria y estas funciones las tienen que desempeñar el rector, y una profesora.

El Gobierno Escolar está presidido por el rector y su Consejo Directivo, cuyos miembros son: Rector, Vicerrector, el primer vocal designado por el Obispo del Vicariato Apostólico de Sucumbíos, y dos vocales más designados por la junta de profesores.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión tiene que ver con la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica el centro educativo. Hay que reconocer que dadas las características de este centro y su ubicación geográfica existen muchas dificultades para mantener unas relaciones fluidas y una buena comunicación con los padres de familia.

La nueva Ley de Educación e Interculturalidad contempla la conformación del Gobierno Escolar Ciudadano como una instancia fundamental de participación y veeduría ciudadana en la gestión administrativa, la rendición social de cuentas de las instituciones educativas públicas y se constituye en un espacio de solución de conflictos mediante el diálogo. Está integrado por padres, madres y/o representantes legales de los estudiantes, docentes, directivos, estudiantes y representantes de la comunidad.

En el colegio Abya Yala, la inmensa mayoría de padres de familia son de comunidades bastante alejadas del centro educativo por lo que, a lo más, se reúnen cuatro veces al año para recibir la libreta de calificaciones de sus hijos. Se ha intentado realizar mingas con todos los padres de familia pero han resultado infructuosas por el gasto que demanda el traslado desde sus comunidades hasta el centro educativo. Les resulta más barato pagar el costo del día de trabajo que participar en la minga. Así pues, han optado por contribuir con dinero para apoyar en la limpieza del centro educativo. Esto hace que se diluya la finalidad de la minga que es el encuentro de los padres de familia, el poder compartir juntos un momento de trabajo y también de conocimiento mutuo.

La participación de otros miembros de las comunidades no se ha dado, ya que únicamente asisten a las reuniones los padres de familia. Tampoco se ha invitado a los miembros de la comunidad donde está insertado el colegio, dado que es una zona campesina. Los directivos algunas veces han participado en las reuniones pero continuamente escuchan el reclamo de que este colegio también debe estar abierto a los jóvenes campesinos de la comunidad en donde está ubicado. Les cuesta entender y aceptar que el colegio reciba única y exclusivamente a estudiantes

indígenas. Afirman que ellos tienen derecho a la educación y creen que el colegio no tiene por qué marginarlos de un derecho que está consagrado en la Constitución.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Para Ponce (2006) una fortaleza de una institución es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son algunas habilidades, capacidades y destrezas del personal, es decir, las competencias que éste posee. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la institución, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una institución se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la institución realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Al realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala en las áreas de gestión, liderazgo y valores, se detectan los siguientes aspectos.

Cuadro 1: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de gestión del rector 2. La infraestructura del colegio 3. Los instrumentos de gestión educativa: PEI, Reglamento interno, Código de convivencia, POA 4. La formación de los directivos 5. El Consejo Directivo 6. La ayuda del INFA <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Los encuentros y diálogos con el 	<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un manual de organización 2. No hay un código de ética 3. Falta un plan estratégico 4. No hay inspector 5. No hay secretaria a tiempo completo 6. No hay colectora ni conserje 7. Falta seguimiento a proyectos 8. Capacitación a los profesores

<p>alumnado cada mes</p> <p>8. El prestigio del colegio</p> <p>9. Los concursos ganados a nivel provincial en oratoria y en danza</p> <p>10. Designación como colegio piloto de educación intercultural bilingüe</p> <p>11. El grupo de danza</p> <p>Valores</p> <p>12. La formación y motivación en valores</p> <p>13. La preparación a los sacramentos</p> <p>14. El testimonio de vida de algunos profesores</p> <p>15. La entrega de los misioneros(as)</p> <p>16. La transparencia en las inversiones</p> <p>17. La transparencia con que se manejan los recursos económicos</p> <p>18. Colegio Fiscomisional perteneciente al Vicariato Apostólico de Sucumbíos</p> <p>19. Presencia de las Hermanas Carmelitas del Sagrado Corazón</p> <p>20. Presencia de los Padres Carmelitas</p> <p>21. Presencia de los Hnos. Maristas</p> <p>22. Colegio Católico</p> <p>23. La interculturalidad</p> <p>24. La cosmovisión indígena</p> <p>25. Las clases de espiritualidad</p> <p>26. Las celebraciones dominicales</p> <p>27. El personal voluntario</p>	<p>9. Desconocimiento de instituciones que ayudan</p> <p>10. Falta de profesores profesionales en su área</p> <p>11. No hay presupuesto del estado</p> <p>12. Las autoridades no escuchan a los estudiantes</p> <p>Liderazgo</p> <p>13. Trabajo en equipo deficiente</p> <p>14. Pocas actividades para despertar el liderazgo de alumnos y profesores</p> <p>15. Pocas reuniones con los profesores</p> <p>16. Poco compromiso de los profesores</p> <p>17. Exiguas relaciones con el entorno</p> <p>Valores</p> <p>18. Falta clases de ética y valores</p> <p>19. Mal ejemplo de algunos profesores y alumnos</p> <p>20. Desconocimiento de la cultura</p> <p>21. Desconocimiento de la cosmovisión de la nacionalidades</p> <p>22. Desconocimiento de los valores culturales de cada nacionalidad</p> <p>23. Los profesores de las nacionalidades no se les ve interesados en el rescate cultural</p>
---	---

Elaboración: Walter Eras López

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Ponce (2006) expresa que las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Del diagnóstico realizado al Colegio Fiscomisional Intercultural bilingüe Abya Yala en el campo de la gestión, liderazgo y valores, se encontró las siguientes oportunidades y amenazas.

Cuadro 2: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OCP S.A. (Oleoducto de Crudos Pesados Sociedad Anónima) 2. ONG SED Marista (España) 3. ONG FERE (España) 4. Provincia Marista Norandina 5. Colegios Maristas de España 6. Becas para estudiantes 7. Alcaldía de Lago Agrio 8. Dirección Provincial de educación hispana de Sucumbíos <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Prefecto de Sucumbíos es indígena 10. Organizaciones de las cinco nacionalidades 11. Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Sucumbíos (DIPEIB-S) 	<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesores que están en desacuerdo con la gestión educativa del colegio 2. Que los estudiantes no puedan conseguir trabajo 3. No se consiga Apoyo de ONGs 4. Que el INFA no apoye para la alimentación de los estudiantes 5. Epidemias contagiosas traídas de fuera 6. Autoridades educativas no den trámite a las gestiones que se realicen <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. DIPEIB-S que quiere imponer profesores en el colegio 8. Las nacionalidades que quieran adueñarse del colegio

<p>12. Dirección de Educación Intercultural de la Nacionalidades Siona, Secoya y Cofán del Ecuador (DEINASSCE)</p> <p>13. La Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe (DINEIB)</p> <p>14. El prestigio del colegio mirado desde fuera</p> <p>15. Indígenas que se encuentran en cargos públicos</p> <p>Valores</p> <p>16. Charlas de la Fonakise</p> <p>17. Talleres de formación por instituciones provinciales o nacionales</p>	<p>9. Que los estudiantes no puedan ingresar a la universidad</p> <p>Valores</p> <p>10. Mal ejemplo de los dirigentes indígenas</p> <p>11. Desintegración de las familias indígenas</p> <p>12. Personas extrañas inviten a los estudiantes al tráfico y consumo de drogas</p> <p>13. Que la guerrilla del país vecino involucre a los estudiantes en sus filas</p>
--	---

Elaboración: Walter Eras López

4.1.3.3. Matriz FODA

En el siguiente cuadro se presenta la Matriz FODA priorizada, la misma que muestra las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la gestión, liderazgo y valores del colegio Abya Yala

Matriz 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Gestión</p> <p>1. La formación académica de los directivos y su capacidad de gestión</p> <p>2. Los instrumentos de gestión educativa: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Código de Convivencia, Plan Operativo Anual.</p> <p>3. Clima de convivencia escolar</p> <p>4. La infraestructura del colegio</p>	<p>Gestión</p> <p>1. No existe un manual de organización, código de ética y plan estratégico.</p> <p>2. Cambio constante de autoridades</p> <p>3. No hay presupuesto del Estado</p> <p>4. Falta de profesionales en educación y capacitación de los mismos.</p> <p>5. Las relaciones con el entorno son escasas.</p> <p>Liderazgo</p>

<p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. El prestigio del colegio 6. Los concursos ganados a nivel provincial en oratoria y en danza 7. Designación como colegio piloto de educación intercultural bilingüe <p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. La calidad educativa y la formación en valores. 9. La transparencia con que se manejan los recursos económicos 10. La interculturalidad 11. Presencia de las Hermanas Carmelitas del Sagrado Corazón 12. Presencia de los Hnos. Maristas 	<ol style="list-style-type: none"> 6. El trabajo en equipo es deficiente 7. Desconocimiento de los valores culturales de cada nacionalidad 8. Poco compromiso de los profesores <p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Pocas actividades para despertar el liderazgo de alumnos y profesores 10. Las autoridades no escuchan a los estudiantes 11. Profesores que fomentan la desintegración 12. Docentes en desacuerdo continuo con las decisiones que toman las autoridades
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La nueva Ley Orgánica de Educación intercultural 2. Instituciones públicas y privadas que quieren apoyar esta obra 3. Becas para estudios universitarios 4. OCP S.A. (Oleoducto de crudos pesados Sociedad Anónima) <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. El prestigio del colegio mirado desde fuera 6. Indígenas que se encuentran en cargos públicos 7. Ingreso de los estudiantes a la Universidad <p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Charlas de la Fonakise 9. Talleres de formación por 	<p>Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesores que están en desacuerdo con la gestión educativa del colegio 2. Autoridades educativas no den trámite a las gestiones que se realicen 3. Que el INFA no apoye para la alimentación de los estudiantes <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Que los estudiantes no puedan ingresar a la universidad 5. DIPEIB-S quiera imponer profesores en el colegio <p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Personas extrañas involucren a los estudiantes en el tráfico y consumo de drogas 7. Desintegración de las familias indígenas

instituciones provinciales o nacionales 10. Provincia Marista Norandina	8. Que la guerrilla del país vecino involucre a los estudiantes en sus filas
---	---

Elaboración: Walter Eras López

Importancia y utilidad

La matriz FODA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de una situación concreta, en este caso, de la gestión, liderazgo y valores en el colegio Abya Yala para luego poder tomar decisiones que contribuyan al fortalecimiento y consolidación de la institución.

En esta matriz FODA priorizada se han colocado las situaciones más destacadas y que habría que considerar a la hora de tomar una decisión. Las fortalezas que tiene este centro educativo han servido para que su labor sea reconocida a nivel local, provincial y nacional y habría que seguirlas potenciando para evitar el estancamiento. Las debilidades que se evidencian son justamente en las que se tiene que empezar a buscar estrategias para conseguir convertirlas en fortalezas y para ello en este proceso de investigación se contempla una propuesta de mejora que se adjunta al final de este documento. Las oportunidades que se le presentan al colegio Abya Yala son muchas y tiene que saber explotarlas. Para ello tiene que realizar un plan estratégico donde se contemple el aprovechamiento de las situaciones que juegan a favor de este centro educativo y que por una u otra razón se las está perdiendo. Las amenazas que se destacan también hay que tomarlas en serio, sobre todo aquellas que tienen que ver con la posibilidad de involucrarse los jóvenes en actividades ilícitas como el narcotráfico y la participación en la guerrilla colombiana de las FAR, ya que siendo Sucumbíos zona fronteriza el riesgo de que caigan los jóvenes en estas actividades es mayor.

4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas

El establecimiento educativo en el cual se llevó adelante el proceso de investigación sobre la gestión del liderazgo y los valores fue el Colegio Fiscomisional intercultural Bilingüe Abya Yala, ubicado en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio a 6 Km de la ciudad de Nueva Loja. Es un centro educativo creado en el año 2005 por el Vicariato Apostólico San Miguel de Sucumbíos para la educación de los jóvenes de las nacionalidades Siona, Secoya, Cofán, Shuar y Kichwa. El colegio funciona en régimen de internado con una semana libre cada mes para que los estudiantes vuelvan a sus familias y de esta manera no se desarraiguen de sus hogares ni de sus comunidades. Por ser un colegio internado tiene una capacidad límite que se ha fijado en 240 estudiantes. En estos momentos se encuentran matriculados en el colegio 189 estudiantes pertenecientes a las cinco nacionalidades indígenas que habitan en la provincia de Sucumbíos.

4.2.1. De los directivos

Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala

Forma de organización	Frecuencia	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	83,3
b. Coordinadores de área	-	-
c. Por grupos de trabajo	1	16,7
d. Trabajan individualmente	-	-
TOTAL	6	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

La forma cómo se organiza los equipos de trabajo en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala está liderada por el rector; así opina el 83,3% de los directivos consultados y un 16,7% de los directivos cree que la organización se la realiza por grupos de trabajo.

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

Aspectos	Frecuencia	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,3

b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,7
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-
TOTAL	6	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

Al observar la tabla 7, el 66,7% de los directivos manifiesta que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos en la institución, mientras que el 33,3 % de los directivos juzga que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución. Es interesante anotar que en la era de la información y comunicación que nos está tocando vivir existen muchas organizaciones virtuales que con un reducido número de personal y tan sólo con una oficina, manejan negocios millonarios a través del internet.

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

Se encuentran escritas	Frecuencia	%
a. Sí	6	100
b. No	-	-
TOTAL	6	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

Los directivos del colegio Abya Yala están de acuerdo 100% en que las tareas de los miembros de la institución están señaladas y escritas en el reglamento interno y manual de convivencia del Colegio.

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

Está liderado por	Frecuencia	%
a. Rector	1	16,7
b. Vicerrector	-	-
c. Consejo Directivo	5	83,3
TOTAL	6	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

Según los datos de la tabla 9, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el Consejo Directivo; así lo manifiesta el 83,3% de los directivos, naturalmente que el rector y vicerrector son parte del Consejo Directivo. Esto significa que el rector antes de tomar una decisión consulta al Consejo.

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

Se delega a un grupo de colaboradores	f	%
a. Sí	1	16,7
b. No	5	83,3
TOTAL	6	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

Por ser un colegio pequeño, los conflictos, de acuerdo a los resultados plasmados en la tabla 10, los resuelve prácticamente el rector solo; así lo manifiestan el 83,3% de los directivos. El rector no se hace ayudar por ningún equipo y en este caso cualquier decisión la toma personalmente.

Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100	-	-	-	-
b.	El desarrollo profesional de los docentes	2	33,3	4	66,7	-	-
c.	La capacitación continua de los docentes	-	-	6	100	-	-
d.	Trabajo en equipo	2	33,3	4	66,7	-	-
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	-	-	-	-
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,3	4	66,7	-	-
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	2	33,3	1	16,7
h.	El rescate y valorización de la cultura de cada nacionalidad	6	100	-	-	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

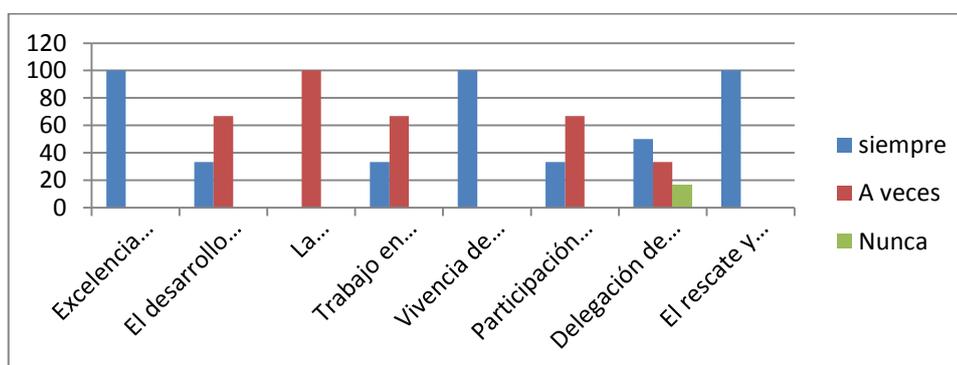


Figura 7. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Los directivos del colegio Abya Yala están de acuerdo 100% que en este centro se promueve la excelencia académica, porque se quiere posibilitar el ingreso en cualquier universidad del país o del extranjero; se promueve igualmente la vivencia

de los valores personales e institucionales y el rescate y valorización de la cultura de cada nacionalidad. Respecto al desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, un 66,7% de los directivos afirma que a veces se promueve y un 33,3% dice que se promueve siempre. Con respecto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 50 % de los directivos dice que se promueve siempre, mientras un 33,3% manifiesta que a veces y un 16,7% expresa que nunca.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	2	33,3	3	50	1	16,7
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	16,7	5	83,3	-	-
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100	-	-	-	-
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	50	3	50	-	-
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83,3	1	16,7	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

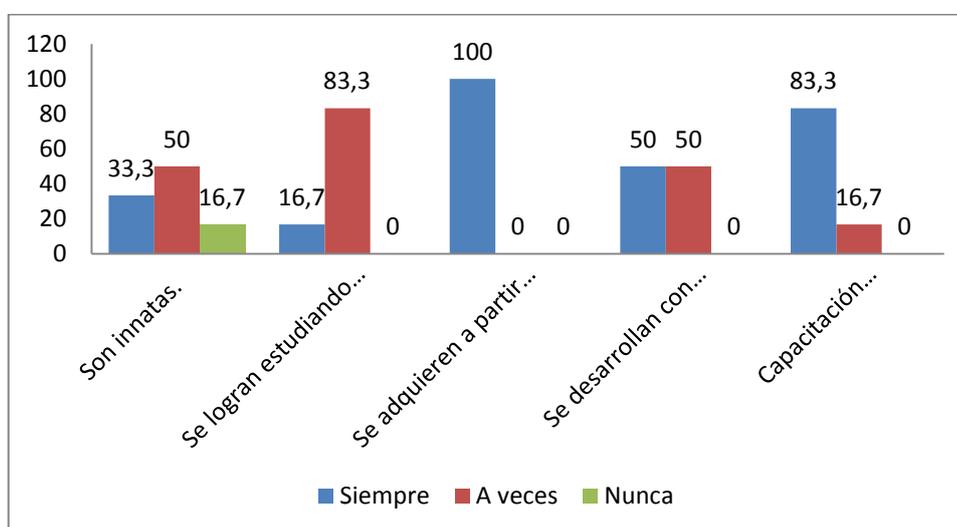


Figura 8. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Todos los directivos del colegio Abya Yala creen que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, el 83,3% manifiesta que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, un 50% dice que se

desarrollan con estudios de gerencia y el 83,3% expresa que estas se consiguen con una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 13: Promoción 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.	5	83,3	1	16,7	-	-
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	66,7	2	33,3	-	-
c.	La mejora de los mecanismos de control.	5	83,3	1	16,7	-	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	50	3	50	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

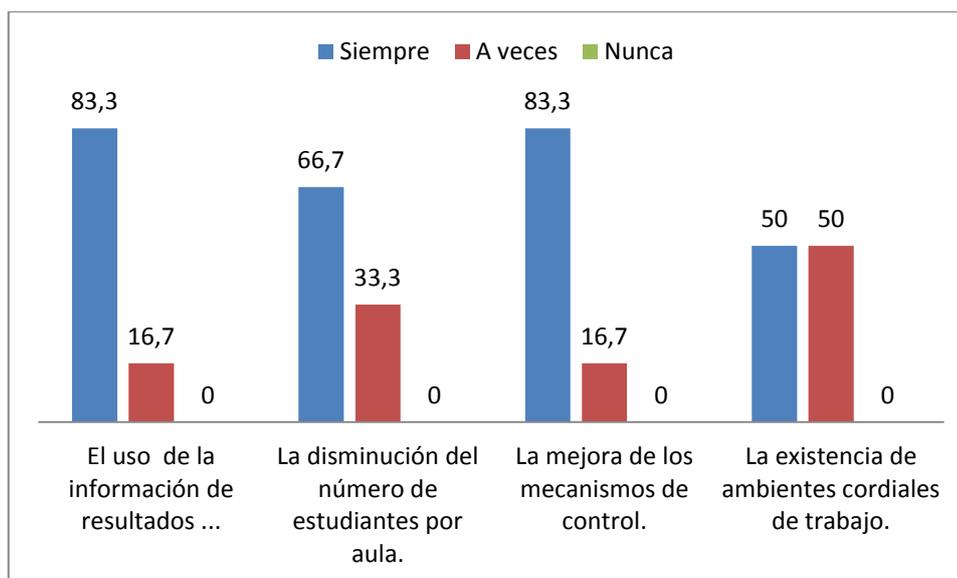


Figura 9. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

En la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 83,3% de los directivos declara que se utiliza la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, de igual manera la mejora de los mecanismos de control. El 66,7% de los directivos se pronuncia afirmando que la disminución de alumnos por aula favorece el desempeño del docente y el progreso de la institución. En cambio el 50%

reconoce que el desempeño docente mejora con la existencia de ambientes cordiales de trabajo

Tabla 14: Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección: Rector, vicerrector, Consejo Directivo.	6	100	-	-	-	-
b.	De gestión: Rector, vicerrector, coordinador general del proyecto educativo, secretaria.	5	83,3	1	16,7	-	-
c.	De coordinación: jefe de estudios, comisión pedagógica	1	16,7	3	50	2	33,3
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	16,7	4	66,6	1	16,7
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

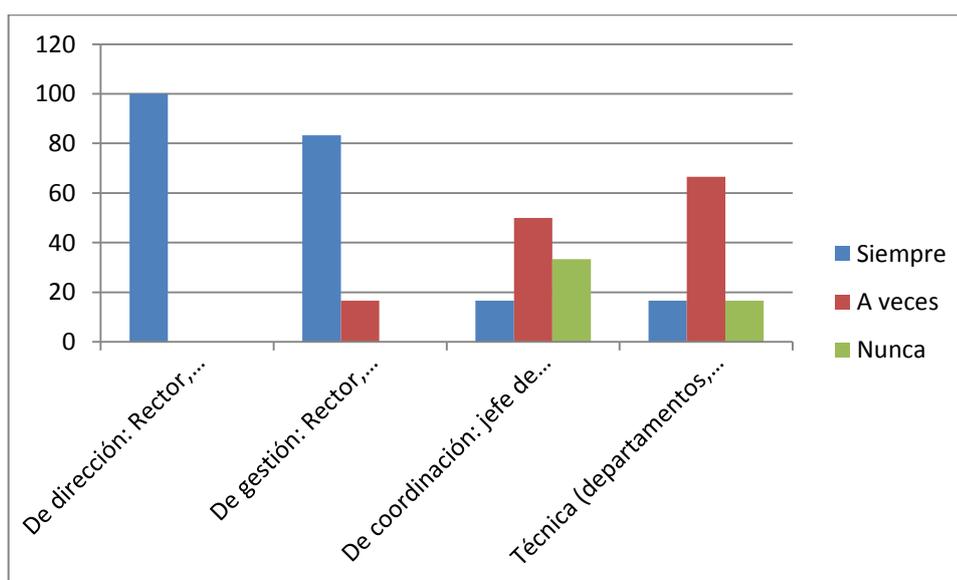


Figura 10. Organismos que integran la institución

La tabla 14 y la figura 10 ponen de manifiesto los vacíos que existen en el colegio Abya Yala en lo que se refiere a organismos que integran la institución. Un 33,3% señala claramente que no existe coordinador de estudios y comisión pedagógica y el 50% declara que a veces aparece un coordinador de la parte académica. Tampoco se promueve el desarrollo técnico con algún equipo encargado de esta área, así lo revela el 16,7% que manifiesta que no existe y el 66,6% de los directivos afirma que

a veces se integra algún equipo técnico para llevar adelante las funciones propias de este organismo.

Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,3	1	16,7	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33,3	4	66,7	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

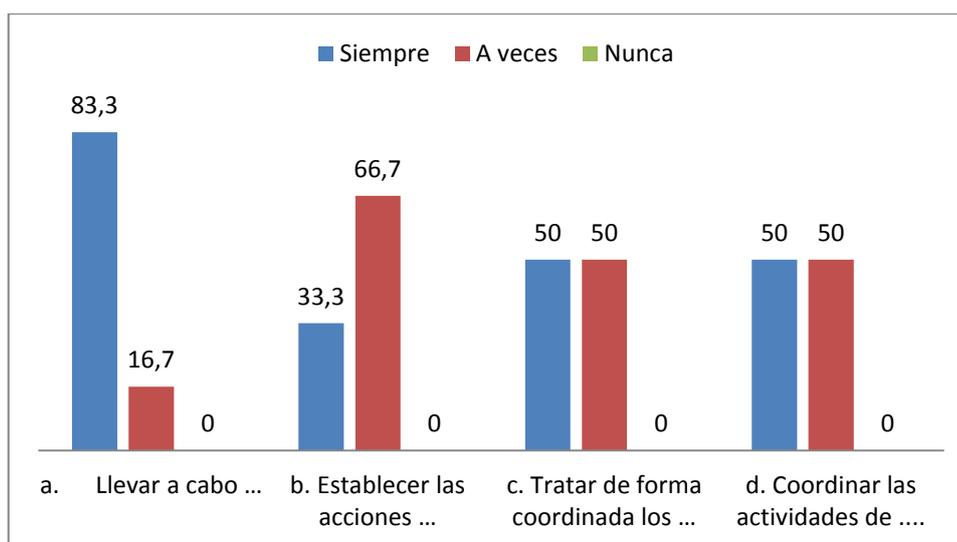


Figura 11. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

En el colegio Abya Yala no funcionan los equipos de trabajo organizados por las autoridades del plantel. Las acciones que se promueven como indica la tabla 15 y la figura 11, son realizadas más bien por personas concretas como son el rector y vicerrector. Así el 83,3% de las personas encuestadas son del parecer que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Un 66,7% cree que a veces se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. El 50% de las personas a quienes se les pidió su parecer en

lo que tiene que ver a la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje manifestaron que esto se realiza siempre y el otro 50% dijeron que a veces.

Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83,3	1	16,7
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66,7	2	33,3
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83,3	1	16,7
d.	Mantener actualizada la metodología.	5	83,3	1	16,7
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	-	-
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	50	3	50
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	3	50
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	66,7	2	33,3
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50	3	50
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

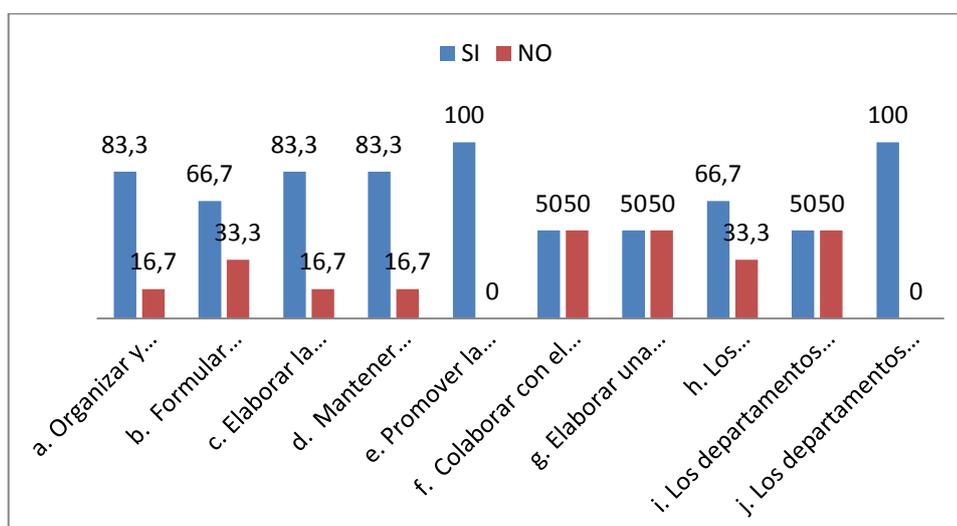


Figura 12. Los departamentos didácticos y sus acciones

La comisión pedagógica está liderada por el vicerrector. El 100% de los directivos se pronuncia diciendo que sí se promueve la investigación educativa y se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros; como también que sí se mantiene actualizada la metodología de enseñanza aprendizaje. El 83,3% opina que sí se mantiene actualizada la metodología y la elaboración de la programación didáctica de las materias.

Un 50% de los directivos hacen notar que no existe un departamento de orientación para la prevención y detección de problemas de aprendizaje, como tampoco se lleva una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, también existe una falencia en la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50	3	50

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

Con respecto a la gestión pedagógica y diagnóstico de soluciones el parecer de los directivos está dividido en partes iguales, un 50% anota que sí se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el otro 50% opina que no. Este aspecto es muy importante tener en cuenta en este centro educativo ya que en el mismo estudian jóvenes de las cinco nacionalidades que existen en Sucumbíos.

Tabla 18: Material de planificación educativa

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	-	-	6	100
b.	Plan estratégico	1	16,7	5	83,3
c.	Plan operativo anual	6	100	-	-
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	16,7	5	83,3

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los directivos del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

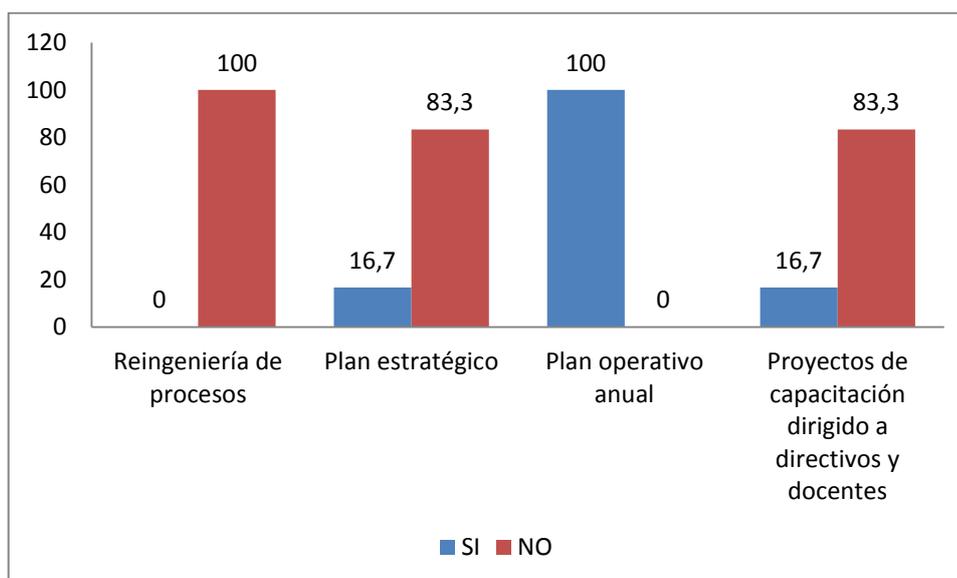


Figura 13. Material de planificación educativa

De acuerdo a lo expuesto por los directivos del colegio Abya Yala, en este centro educativo no se ha realizado ninguna reingeniería de procesos, tampoco se tiene elaborado un plan estratégico ni proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. Lo que sí se ha elaborado es el plan operativo anual (POA)

4.2.2. De los profesores

Tabla 19: Resultado de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	13	65	-	-
2. El liderazgo en el Colegio Abya Yala 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.	12	60	8	40	-	-
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	85	3	15	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	7	35	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	-	-	14	70	6	30
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	25	14	70	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	19	95	1	5	-	-
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	6	30	12	60
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5	13	65	6	30
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	3	15	7	35	10	50
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60	7	35	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	14	70	5	25	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75	5	25	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	13	65	6	30	1	5
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	20	14	70	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65	7	35	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los docentes del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

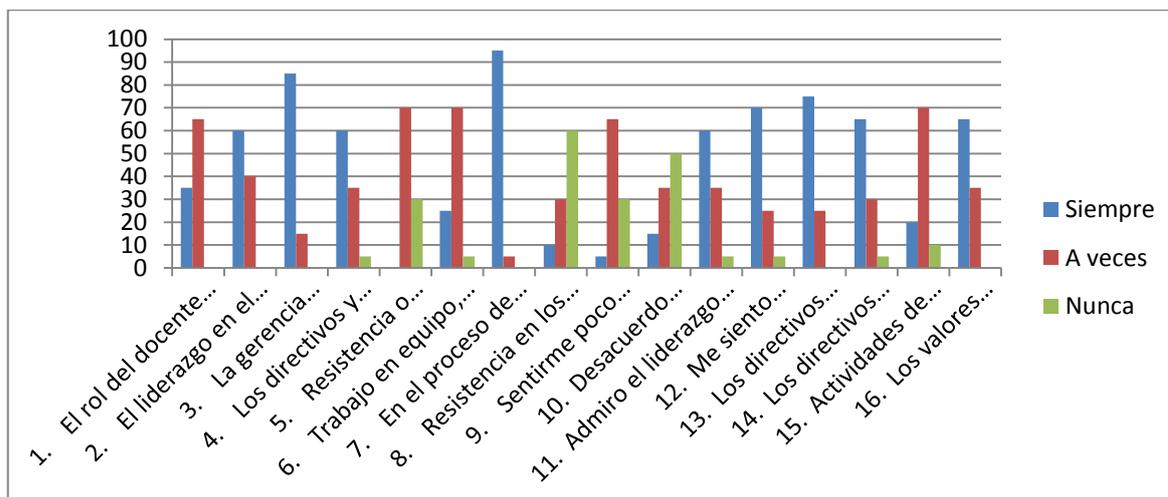


Figura 14. Resultado de la encuesta a docentes

Según la encuesta realizada a los docentes, ésta arroja los siguientes resultados: Solamente un 35% de los profesores está de acuerdo en que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes. El 60% de los docentes opinan que el liderazgo en el Colegio Abya Yala 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.

El 85% de los profesores manifiestan que 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.

Un 60% de los docentes concuerdan en que tanto 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.

Un 70% de los docentes expresan que a veces se genera una resistencia de los padres de familia cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza, como también a veces se reúnen los maestros para tomar decisiones sobre cambio de metodologías para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. El 60% de los

profesores expresa que no hay obstáculo para innovar su metodología de enseñanza ni por parte de los compañeros docentes ni tampoco de parte del rector.

El 65% de los docentes declara sentirse poco integrado al colegio. Un 15% de los docentes dicen estar siempre en desacuerdo con el rector y un 35% manifiesta que a veces está en desacuerdo con el rector. Un 60% admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. En cuanto a actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 70% de los profesores manifiesta que a veces se realizan estas actividades. En lo que tiene que ver con los valores, el 65% de los docentes concuerda que éstos predominan a la hora de tomar decisiones tanto las autoridades educativas como los profesores.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20: Resultado de la encuesta a estudiantes

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	50	11	42,3	2	7,7	-	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	7,7	9	34,6	11	42,3	4	15,4
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	61,5	8	30,8	1	3,8	1	3,8
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	7,7	8	30,8	15	57,7	1	3,8
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	11,5	8	30,8	9	34,6	6	23,1
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	38,5	11	42,3	3	11,5	2	7,7
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	42,3	15	57,7	-	-	-	-
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los	10	38,5	13	42,3	3	11,5	-	-

docentes.								
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	3,8	6	23,1	10	38,5	9	34,6
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	69,2	8	30,8	-	-	-	-
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	2	7,7	8	30,8	12	46,2	4	15,4
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	46,2	13	50	1	3,8	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	15,4	14	53,8	7	26,9	1	3,8
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	42,3	11	42,3	4	15,4	-	-

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los estudiantes del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

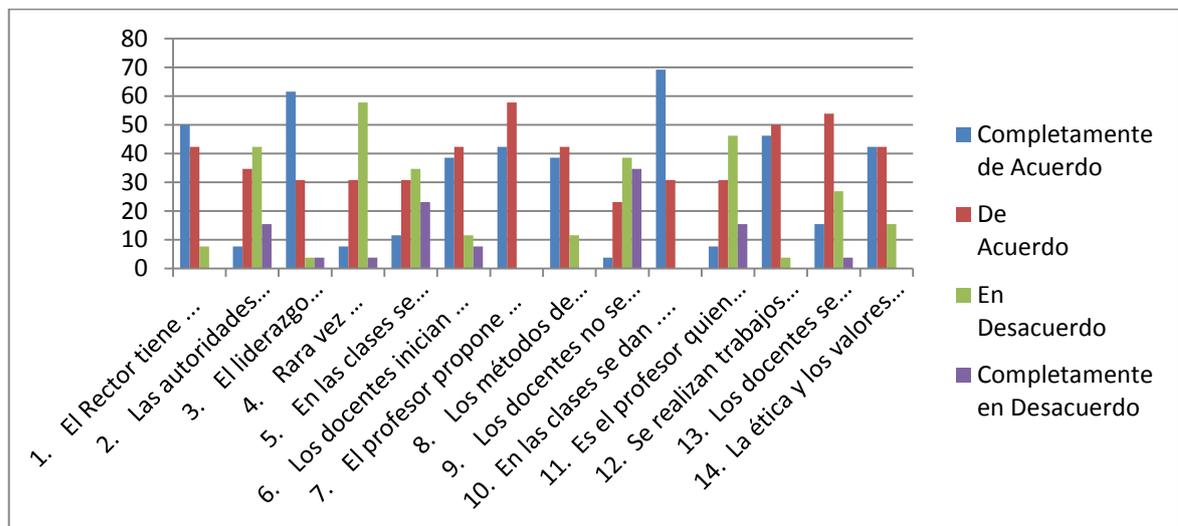


Figura 15. Resultado de la encuesta a estudiantes

De los datos recogidos a los estudiantes de tercero de bachillerato se deduce que el 92,3% de los estudiantes cree que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El parecer de los estudiantes está dividido casi equitativamente cuando se les pregunta si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, 42,3% dice que las autoridades sí escuchan y otro 42,3% dice que no escuchan a los estudiantes.

Un 38% afirma que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y el 62% en cambio dice que existe creatividad por parte de los docentes para presentar nuevas ideas, nuevos puntos de vista de la materia.

Los estudiantes en un 57,7% manifiestan que se da oportunidad para presentar los trabajos de acuerdo a su creatividad, ya que no se fija un modelo o un patrón de presentación de trabajos.

El 80,8% de los alumnos dice que los profesores inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, las mismas que les ayudan a aprovechar de mejor manera el estudio.

Todos los estudiantes están de acuerdo en que los profesores se preocupan para que ellos desarrollen actividades innovadoras que les ayuden a desarrollar el pensamiento y el razonamiento lógico, filosófico y matemático, y que se les permite opinar libremente sin coacción de ninguna clase.

En un 73% los alumnos consideran que los profesores sí se preocupan por sus problemas. El 61,6% de los educandos siente que los profesores les dan participación, en cambio el 38,4% es de la opinión de que el profesor es el dueño de su clase y decide qué hacer y qué no hacer.

El 96,2% de los alumnos declara realizar trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

El 69,2% de los estudiantes dice que los profesores sí se encuentran comprometidos con la gestión y el liderazgo que llevan adelante las autoridades educativas del colegio Abya Yala. El 84,4% de los alumnos considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21: Resultado de la encuesta a padres de familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	60	8	40		
2. Las autoridades del Colegio se preocupan por los problemas de las familias y de los estudiantes.	12	60	6	30	2	10
3. Se respeta la cultura de cada nacionalidad.	17	85	3	15		
4. En el colegio se inculcan valores éticos, morales y cristianos.	14	70	6	30		
5. Las autoridades tienen talento para dirigir este centro educativo.	14	70	6	30		
6. Los directivos son muy responsables en la administración de la institución.	10	50	10	50		
7. Los padres de familia están satisfechos por la forma que se conduce este establecimiento educativo.	15	75	5	25		
8. La gestión que realizan las autoridades del colegio para conseguir el fortalecimiento de la Institución es la acertada.	13	65	7	35		
9. El comportamiento de los estudiantes del colegio Abya Yala es correcto.	6	30	13	65	1	5
10. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90	2	10		
11. El buen comportamiento de los profesores, es ejemplo para su hijo(a).	14	70	6	30		
12. Los padres de familia participan en las actividades festivas que organiza el colegio.	2	10	17	85	1	5
13. La actuación de su hijo(a) en la comunidad es la de un buen líder.	6	30	13	65	1	5
14. El Colegio Abya Yala se destaca entre otros colegios interculturales bilingües.	13	65	6	30	1	5

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta a los padres de familia del Colegio Abya Yala
Elaboración: Walter Eras López

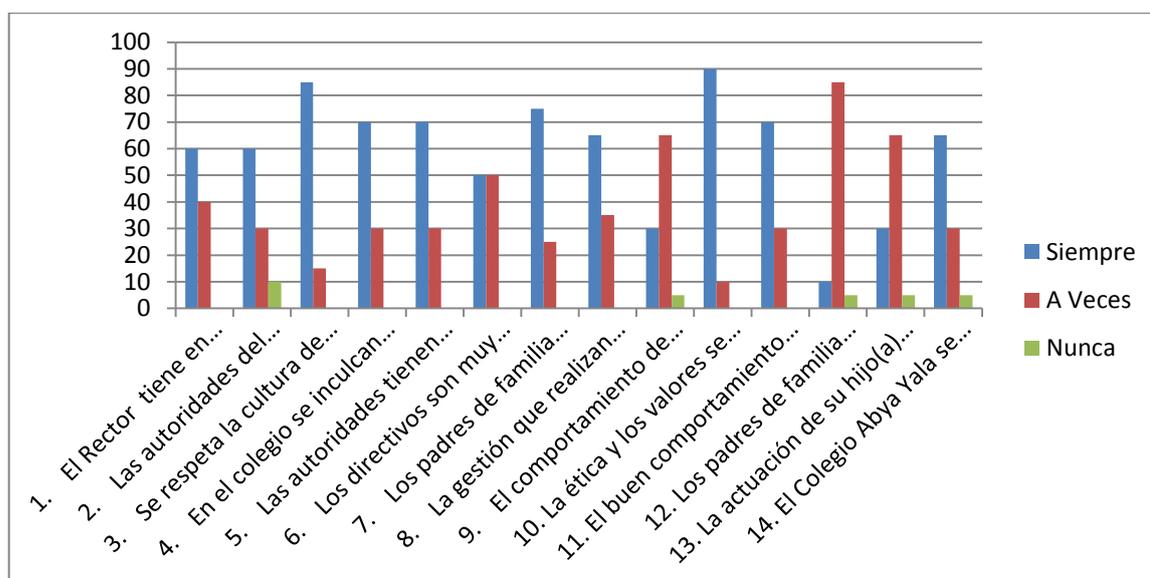


Figura 16. Resultado de la encuesta a padres de familia

De los resultados de la encuesta a los padres de familia del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala se puede destacar lo siguiente:

El respeto que existe a la cultura de cada nacionalidad (85%). La satisfacción que tienen los padres de familia con la gerencia de este centro educativo (75%). Los padres de familia también están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo (90%). Los padres de familia expresan que a veces participan en las actividades festivas que organiza el colegio (85%).

Matriz 2: Resultado de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es diálogo entre dos o más.	1	Transferir información de una persona a otra	1
		Es un compartir ideas	2		
		Transmisión de ideas	1		
		La información es unidireccional	3	Transmisión de ideas	1
		Se trata de dar a conocer algo específico	1		
		No hay opción de recibir opiniones	2	La información complementa la comunicación	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple	Si. El reglamento interno y el Manual de convivencia.	6		

	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?	Que las personas en conflicto busquen la solución. Diálogo directo y transparente De acuerdo a los reglamentos, normas y ley.	1 2	Presentar el problema en una reunión Depende del contexto No existe un procedimiento fijo	1 1 1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Persona comprometida con la institución Persona fiel a la institución Testimonio de vida para los demás Persona abierta y cercana a los demás Persona con formación académica Tiene autoridad moral Sabe despertar liderazgos Sabe coordinar Sepa delegar funciones Sepa señalar límites y marcar pautas centrales	2 1 2 2 1 1 1 1 1 1	Cumplir con lo establecido en la ley de educación No debe actuar de manera aislada Que aplique la ética profesional	1 1 1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo abierto Liderazgo sano Liderazgo legal Un liderazgo autoritario Liderazgo directivo	1 1 1 1 1	Liderazgo negativo Tener una alta expectativa de los alumnos	1 1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Una ética de entrega al trabajo y amor por la institución Sentido de pertenencia a la institución Preocupación por el aspecto académico Servicio, responsabilidad, solidaridad, respeto, tolerancia Preocupación por el rescate cultural de cada nacionalidad Interculturalidad Respeto al medio ambiente y a la ecología Fomento de la convivencia pacífica Limpieza y aseo	2 3 3 4 2 2 2 2 2	Democracia	1
7	¿Cuáles son los valores que	Cumplimiento, exigencia y respeto a los educandos	1	Los profesores anteponen sus	3

	predominan en los profesores y alumnos?	Orgullo por los valores propios de las nacionalidades indígenas La convivencia amistosa <u>Alumnos</u> Respeto, defensa de sus valores y amor a la cultura Sentido de pertenencia a la institución Respeto, responsabilidad y colaboración Esfuerzo, dedicación al estudio y deseo de superación	1 2 2 2 2 2	compromisos personales a los del centro educativo	
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Profesores que fomentan la cizaña y la división. Egoísmo e irrespeto por los bienes ajenos Por parte de un docente, ideas de desintegración entre docente-dirección, caso omiso a las informaciones hacia las autoridades, falta de respeto. Divulgación hacia los estudiantes de ideas rebeldes. Brotos esporádicos de actitudes egoístas Descuido en la presentación personal Descuido y despreocupación por las cosas que están para el uso de todos Algunos se dejan llevar por la pereza o la indiferencia; la dejadez o la flojera; la comodidad y la vagancia.	1 1 3 3 3 3 3	En un buen número de docentes los valores menos prioritarios son: la generosidad, el compromiso y el patriotismo. En los estudiantes, los de menos interés son: veracidad, generosidad, compromiso, patriotismo, prudencia y tolerancia.	1 1

Fuente: Datos proporcionados por los docentes del Colegio Abya Yala

Elaboración: Walter Eras López

Matriz 3: Principales problemas en la gestión del liderazgo y valores

Problemas observados	Causas	Efectos
1. Cambio continuo de autoridades de la institución	Desgaste físico y psicológico por exceso de trabajo Las autoridades han venido de fuera de Lago Agrio Han sido misioneros itinerantes	Discontinuidad en la gestión, liderazgo y fomento de los valores. No les ha dado tiempo de conformar unos buenos equipos de trabajo.

2. El colegio no tiene partida presupuestaria para financiar sus gastos.	Colegio de reciente creación Falta de apoyo de las autoridades provinciales de educación El gobierno no tiene presupuesto	Varios docentes trabajan gratuitamente No se puede realizar gestiones que impliquen desembolsos económicos
3. No hay gestión pedagógica curricular	Cambio continuo de autoridades Falta de docentes capacitados en esta área	Currículo no adaptado al medio No hay seguimiento de las programaciones didácticas
4. Se carece de un plan estratégico institucional	Cambio continuo de autoridades No hay docentes entendidos en planificación estratégica	No se tiene un rumbo hacia dónde dirigirse. No está definida y socializada la misión y la visión de este centro educativo.
5. El Manual de Organización no existe	Las autoridades de turno no se han preocupado por la elaboración	No están definidas las áreas y departamentos, y funciones de cada una.
6. Falta el Código de Ética	No se ha procedido a la elaboración	No hay un instrumento que norme el comportamiento ético de los miembros de la institución.
7. No existe el departamento de orientación y bienestar estudiantil	No existe partida presupuestaria para pagar a un profesional del área	Falta de acompañamiento a los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje, psicológicos, familiares, etc.
8. Falta de capacitación continua a los docentes y directivos	Falta de recursos económicos. Falta de personas capacitadas para que den el taller Disponibilidad de los docentes y directivos para recibir esta capacitación	No se realizan bien las programaciones didácticas No se utiliza nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje La enseñanza aprendizaje es mediocre en algunas áreas Se desconoce cómo llevar la gestión del liderazgo y valores en la institución.
9. Las autoridades no escuchan a los estudiantes	Papel directivo de las autoridades Se resta importancia a las ideas de los estudiantes	Se frena el liderazgo de los estudiantes Se pierde la retroalimentación que pudieran dar los alumnos
10. Trabajo en equipo deficiente, falta de integración entre docentes y con directivos	Escasas reuniones de todos los docentes No se han realizado dinámicas de conocimiento e integración Docentes y directivos centrados únicamente en	Falta de conocimiento entre todos los profesores Surgimiento de grupos cerrados de profesores Poco sentido de pertenencia a la institución Conflictos entre las

	sus tareas administrativas y docentes.	autoridades educativas y los docentes
11. Profesores que fomentan la desintegración	No se sienten a gusto en la institución No se les ha permitido realizar lo que ellos quieren	Mal ambiente y tensión permanente entre estos docentes y el resto de profesores que laboran en la institución
12. Desacuerdo continuo con las decisiones que toman las autoridades	Falta de liderazgo de las autoridades educativas. Las decisiones no son consensuadas previamente	Desacato a las disposiciones Ausencias al establecimiento educativo. No se toma en serio la preparación de los planes didácticos.
13. Deficiente relación con el entorno y escasa participación de los padres de familia en actividades y festividades del colegio	El colegio está ubicado lejos de las comunidades Padres de familia viven muy lejos del colegio y carecen de recursos económicos para movilización.	No se puede realizar actividades con padres de familia. Se pierden los aportes que pudieran dar los dirigentes y padres de familia.

Elaboración: Walter Eras López

5. DISCUSIÓN

Discusión del resultado de la encuesta a los directivos

- *Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala*

La tabla 6 muestra la forma como se han organizado los equipos de trabajo en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, misma que no ha dado los resultados esperados.

Al iniciar el año lectivo el rector dio a conocer los nombres de los profesores que integraban los diferentes equipos o comisiones de trabajo: Comisión Pedagógica, Comisión Deportiva y Comisión Cultural. La conformación de las comisiones las realizó sin previa consulta ni diálogo con los docentes, esto hizo que algunos lo tomaran como una imposición y se resistieran a integrarse en cada una de ellas, a tal punto que la Comisión de Cultura tuvo que coordinarla el propio rector y nuevamente delegar a cada profesor una actividad cultural.

Ésta es la razón por la que el 83,3% de los directivos coinciden en afirmar que es el rector el que organiza el funcionamiento de las comisiones antes indicadas.

De la investigación realizada, el tipo de liderazgo puesto en juego en este caso es el “liderazgo autocrático” caracterizado por acoger las órdenes que vienen de la autoridad y trabajar de forma dependiente y sumisa pero que origina descontento, agresividad y hostilidad.

Con esta experiencia las autoridades y en especial el rector tiene que cambiar el tipo de liderazgo, tiene que poner en práctica el “liderazgo democrático” que toma en cuenta las opiniones y puntos de vista de todas las personas, fomenta la integración y los docentes se ven motivados para participar de manera más original y activa.

– *Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización*

Al observar la tabla 7 podemos notar que los directivos son de la opinión que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos (66,7%). Dos integrantes del Consejo Directivo piensan que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución.

Hablando de una organización educativa me parece que el tamaño de la misma depende del número de miembros que esta tiene, ya sean profesores o estudiantes. Así decimos que el colegio tal es el más grande de la ciudad refiriéndose al número de estudiantes que tiene y a la infraestructura que tienen para dar cabida a todos esos estudiantes. En estos momentos el Gobierno está construyendo los centros educativos del milenio, llamados así por la moderna infraestructura que poseen y por su capacidad para admitir a más de mil estudiantes.

– *Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas*

La tabla 8 exhibe la opinión de los directivos del colegio Abya Yala en lo que hace referencia a las tareas que deben realizar los miembros de la institución.

El 100% de los directivos afirman que las normas y las tareas están escritas. El colegio Abya Yala tiene en vigencia el Reglamento Interno del Colegio y el Manual de Convivencia. Estos documentos recogen los deberes, derechos y sanciones que tienen cada uno de los estamentos que integran la institución educativa. El Reglamento Interno y el Manual de Convivencia tienen una importancia vital para el buen funcionamiento del plantel educativo, sin ellos la gestión educativa y la gestión del liderazgo no se podría llevar adelante ya que estos escritos contienen las normas que deben acatarse dentro y fuera del establecimiento.

– *El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones*

Al observar la tabla 9 vemos que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo (83,3%). Ciertamente al realizar la planificación del año lectivo se contemplaba todas las reuniones mensuales del Consejo Directivo. El rector como coordinador del Consejo Directivo pasaba las

convocatorias a todos los integrantes del Consejo Directivo para las reuniones mensuales y en ciertas ocasiones también había reuniones extras para tratar temas puntuales.

En las reuniones del Consejo Directivo se ventilaban los asuntos propios del colegio, los temas traídos por los delegados de los profesores, los de los padres de familia y de los estudiantes, se intentaba que las decisiones fueran por consenso. La experiencia vivida hace que únicamente el 16,7% exprese que el rector lidera la situación planteada anteriormente.

– *Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.*

En el Colegio Abya Yala las decisiones para resolver conflictos las asume el rector; así lo manifiestan el 83,3% de los directivos, en este tema no se comparte autoridad y responsabilidad.

Una de las causas es porque no existe la figura del inspector quien sería la persona llamada a resolver todos los conflictos relacionados con la disciplina de los estudiantes; de igual manera dar solución a los conflictos generados por la inasistencia o atraso de los profesores.

El vicerrector debería ser la persona encargada de dar solución a los conflictos surgidos con los docentes por el incumplimiento en las planificaciones y programaciones anuales, trimestrales y de unidad. Al no funcionar la Comisión Pedagógica, la Comisión de Cultura y la Comisión de Deportes, el rector tiene que asumir estas responsabilidades.

El rector, al no delegar funciones de manera conveniente, está derrochando una herramienta altamente comunicadora. Si se delegara se conseguiría que los docentes se impliquen, se comprometan y se desempeñen más eficazmente en su trabajo. Esta falta de delegación también puede ser un síntoma de que no se confía en el personal que se tiene en el centro educativo. La delegación también implica que las personas a quien se hace la delegación estén preparadas y autorizadas para resolver conflictos.

– *La administración y liderazgo del centro educativo promueve*

Los datos recogidos en la tabla 11 y mostrados en la figura 7. señalan que en el Colegio Abya Yala se promueve la excelencia académica; así lo aseguran el 100% de los directivos encuestados.

Pero una cosa es promover y otra que esa promoción dé los resultados esperados. Los jóvenes que ingresan al colegio Abya Yala provienen, en su mayoría, de escuelas rurales unidocentes, traen un enorme vacío en lenguaje y comunicación como en el área de matemáticas, razón por la cual antes de ingresar a 8º año se tiene un curso de nivelación.

Por otra parte un gran número de los profesores del colegio Abya Yala no poseen título de docente ni tiene un área de especialidad, por lo tanto el conseguir la excelencia académica no resultará fácil porque para esto los estudiantes deben poseer unas bases sólidas de conocimientos previos y sus profesores también tienen que ser profesionales de excelencia.

En el argot educativo está de moda hablar de excelencia académica pero lo que más debería importar en un centro educativo con acento religioso es la formación en valores de sus educandos y es en esta área dónde se deben realizar la mayor cantidad de esfuerzos por lograr formar en valores, tan echados de menos en el momento actual.

El desarrollo profesional de los docentes se promueve a veces, 66,7% y la capacitación continua de los docentes se promueve a veces, 100% de los directivos contestan de esta forma. Lo cual indica que el campo de la formación y el desarrollo profesional del docente que trabaja en Abya Yala está descuidado.

Si realmente se quiere conseguir excelencia académica, se tiene que necesariamente invertir en formación de profesores, porque un docente no puede dar lo que no tiene y ligado a la formación profesional está el desarrollo profesional del docente.

El colegio Abya Yala tiene que ofrecer los espacios necesarios para que los profesores hagan carrera profesional docente. Hace falta gestión de los directivos, en este caso, la Comisión Pedagógica debería realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tiene cada profesor y ofrecerle la oportunidad para su formación, realizando de antemano una fuerte motivación porque les cuesta a los docentes mantenerse actualizados.

Hace dos años se ofreció la oportunidad a todos los docentes para capacitarse por medio de una organización que ofrecía cursos de capacitación por internet y fueron pocos los que finalizaron el curso y obtuvieron el diploma.

El trabajo en equipo no es una fortaleza del colegio Abya Yala. El 66,7% afirma que a veces se realiza este trabajo lo cual significa que la tendencia es realizar los trabajos de forma individual. Caminando solos cada cual por su lado no se puede construir una institución; recordemos que la unión y el trabajo en equipo hacen la fuerza. Un equipo débil y con malas relaciones humanas no permite conseguir una gran empresa por más que los participantes sean inteligentes y preparados.

En la promoción y vivencia de los valores institucionales y personales se afirma que se promueven siempre (100%). Este es un anhelo de todos los integrantes del colegio Abya Yala. Para conseguir la vivencia de los valores que propone el colegio tiene que haber un fuerte liderazgo de las autoridades por vivirlos y luego también un esfuerzo de cada uno de los docentes.

Los valores, generalmente, no se aprenden de la noche a la mañana ni por arte de magia, se requiere tiempo y paciencia, se requiere de unos patrones, de unos modelos de comportamiento que se puedan imitar. Un valor no es comunicable en sí mismo, lo único comunicable es la persona que comunica desde su vivencia determinados valores. De ahí la importancia de que los docentes sean personas íntegras para que a través de su presencia se transfieran lentamente estos valores a los jóvenes que quieran asimilarlos.

La participación de los padres de familia en las diferentes actividades del colegio es insuficiente. Un 66,7% declara que a veces se da una participación. Las autoridades de este centro educativo tienen que buscar los mecanismos para lograr una participación más efectiva de los padres de familia, sobre todo ahora que la nueva

ley de educación da a los padres de familia una participación y responsabilidad significativa. Una de las causas de la ausencia de los padres de familia es la lejanía del centro educativo con respecto a sus comunidades, una segunda es la falta de interés por la educación de sus hijos, y una tercera podría ser la no implicación de los padres de familia en actividades del colegio; si no se los toma en cuenta ellos tampoco se hacen presentes.

El rescate y valorización de la cultura de cada nacionalidad es un logro de los directivos de este centro educativo. El 100% está de acuerdo que los valores culturales tienen un alto grado de promoción. Se ha conseguido, por ejemplo, que todos los estudiantes usen su indumentaria cultural, pero falta mucho por conseguir.

La mayoría de los jóvenes de las nacionalidades no aprecian su música autóctona, sus mitos, sus danzas, su cosmovisión, se dejan llevar por la moda del mundo occidental y así los vemos tarareando canciones que a veces no tienen ni sentido, vistiendo trajes exóticos que nada tienen que ver con la cultura y peinados y cortes de pelo extravagantes ajenos a los valores culturales que se quiere vivir.

Entonces el Colegio Abya Yala y sus autoridades tienen que trabajar arduamente y usar la creatividad para ir poco a poco consiguiendo este rescate y promoción de los valores culturales de las nacionalidades que se educan en este establecimiento educativo.

– *Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución*

De acuerdo a los datos de la tabla 12 y figura 8, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia, el 100% de los directivos se pronuncian así. También creen que las habilidades se desarrollan con capacitación continua que combine teoría y práctica. Solamente un 33% cree que las habilidades de liderazgo son innatas. Los líderes excelentes no nacen, se hacen. Es un proceso que requiere de mucho esfuerzo personal, de renuncia a sí mismo para ir adquiriendo la capacidad de ponerse al servicio de los demás, para trascender y dejar atrás su propio egoísmo.

Un reto muy grande para todo directivo es aprender a usar el poder en beneficio de los demás y evitar la tentación de querer usar el poder para satisfacer ambiciones

personales y egoístas y que además le resultaría fácil hacerlo. Muchas veces el directivo tiene que actuar no por gustos personales sino en función de lo que mejor le conviene al centro educativo, tiene que tomar decisiones que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la institución aunque en ciertas ocasiones el tomar tales decisiones no sea nada fácil.

– *Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar*

De acuerdo a la tabla 13 y figura 9, se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar (83,3%). La encuesta ha sido realizada a los alumnos y los resultados entregados al docente, pero no ha existido la capacitación para adquirir los conocimientos necesarios y perfeccionarse en los puntos que constituían las debilidades y falencias del docente.

El mejoramiento del desempeño docente también se puede conseguir con la disminución del número de estudiantes por aula (66,7%). Esta alternativa ha sido manejada por las autoridades educativas de la institución, sobre todo con 8º y 9º año. Por ejemplo, los 60 alumnos de 8º año fueron divididos en tres grupos de aproximadamente 20 estudiantes por salón de clase, formando los grupos de manera que sus integrantes tuvieran el mismo nivel académico.

Otra forma de optimizar el desempeño docente es a través de la mejora de los mecanismos de control (83,3%) exigiendo a los profesores puntualidad a la hora de entrar y salir de la clase, exigiendo diligencia en la elaboración de los planes didácticos anuales, trimestrales y de unidad, llamando la atención de forma comedida cuando un docente falta a su trabajo, de manera que deje un reemplazo y los estudiantes no pierdan clase.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo (50%) ayuda a mejorar significativamente el desempeño y progreso del centro educativo. Un ambiente hostil produce estrés al docente y como consecuencia un bajo rendimiento en su trabajo. En cambio si el ambiente es agradable y existe una empatía entre docente y estudiante, entre docente y las autoridades y entre docentes, el profesor va a rendir más y la alegría y entusiasmo serán contagiados a sus alumnos.

– *Organismos que integran la institución*

En el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala existen algunos vacíos de organización, según se deduce de la tabla 14 (50%).

Falta el Inspector del Colegio, que es la autoridad que tiene a su cargo el control de la disciplina de los estudiantes, el registro de las ausencias y atrasos de los docentes y ejerce también el cargo de jefe de personal administrativo y de servicios que labora en el centro educativo.

El organismo que debiera llevar todos los aspectos relacionados con la parte académica - Comisión Pedagógica - no ha funcionado por lo que todo el trabajo ha recaído sobre el rector y vicerrector. La Comisión de Cultura, encargada de llevar adelante las celebraciones de los días cívicos tampoco ha podido funcionar. La Comisión de Deportes que tenía encomendada la realización de todos los campeonatos deportivos dentro y fuera del colegio quedó reducida a la participación de una persona.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil no existe en esta institución y es un organismo indispensable dentro de la gestión educativa porque es el que lleva el acompañamiento de los estudiantes que tienen dificultades de aprendizaje, de relación, económicos, etc. Es el organismo que realiza las visitas a las familias para conocer la causa de la problemática suscitada en el educando y buscar la manera de darle solución con la participación de la familia.

Los organismos de dirección y gestión educativa como el rectorado y vicerrectorado, llevan adelante la animación de este centro educativo. En la secretaría del colegio trabaja una profesora que realiza las funciones de profesora - secretaria. La institución no cuenta con colectoría para que se encargue de llevar todo lo relacionado a la contabilidad y gestión económica del colegio. Por más gestiones que se han realizado hasta el momento no se han conseguido partidas para pagar personal administrativo y de servicio.

– *Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores*

Las actividades que deberían promover el Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores, son actualmente promovidas por el rector, vicerrector y algunos docentes a quienes se les ha pedido su colaboración para realizar actividades puntuales. Esta es la razón por la que al preguntar si se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, un 83,3% de los directivos responden que se realiza siempre.

Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 66,7% de los directivos responde que a veces se toman acciones. Esta respuesta es positiva en el sentido que no ha habido necesidad de tomar acciones porque, en general, el clima de convivencia escolar ha sido muy bueno. Las relaciones entre estudiantes, entre profesores y estudiantes y entre profesores han sido excelentes. Las tensiones que se han dado han sido con las autoridades y más concretamente con el rector, pero estos conflictos han sido también puntuales.

Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos es un reto que tiene la institución y en especial el Equipo Directivo ya que la mitad (50%) de los directivos señala que esto se realiza a veces. Sería bueno recibir talleres de capacitación sobre la resolución de conflictos, porque esto sería de gran ayuda a la hora en que se presente un conflicto para enfrentarlo serenamente y buscar los caminos más adecuados para solucionarlo.

La coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos se llevan a cabo en un 50%, esto significa que hace falta más coordinación para que todos los profesores tomen conciencia del rol que tienen como docentes y se preocupen por mejorar la planificación didáctica, la metodología, la preparación de materiales didácticos, realizar investigaciones con los estudiantes aprovechando el internet, etc.

– *Los departamentos didácticos y sus acciones*

El colegio Abya Yala va de a poco organizando su Departamento Didáctico o Comisión Pedagógica, esto debido a la falta de profesores y sobre todo profesores capacitados para integrar esta área. Las respuestas a las preguntas están dadas en futuro en el sentido que el departamento didáctico debería tener como trabajo las acciones aquí señaladas, si bien ahora se están realizando algunas actividades, éstas son coordinadas únicamente por el vicerrector.

En la tabla 16 y figura 12, se apunta que una de las actividades de esta comisión es organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Esto lo confirma el 83,3% de los directivos. El Departamento Didáctico es el encargado de diseñar el currículo de cada materia, más que diseñar sería de adaptar el currículo oficial al centro educativo de acuerdo a la realidad de los educandos.

La formulación de propuestas al Equipo Directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución es otra de las funciones de este departamento. El 66,7% dicen que sí. Parece que no se ha entendido bien esta pregunta porque a mi criterio tiene que ver con el Equipo Administrativo que debería ser el encargado de la elaboración de proyectos y los planes de la institución hacia futuro a no ser que todo esto se refiera exclusivamente al área pedagógica.

La elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y mantener actualizada la metodología corresponde al Departamento Didáctico (83,3%). La programación didáctica es fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje. El Departamento Didáctico debe asesorar al docente cómo planificar cada clase, cómo planificar cada unidad, cómo realizar la planificación quimestral o trimestral, según el caso, y cómo efectuar la planificación anual.

El Departamento Didáctico o la Comisión Pedagógica, como se llama en el colegio Abya Yala, deben supervisar si el docente pone en práctica lo planificado, si va desarrollando los contenidos de tal manera que contribuyan al aprendizaje de los

alumnos. Así mismo tiene que estar atenta para que los docentes pongan atención a la diversidad étnica, es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos y no se les puede dar el mismo tratamiento como si fuera una masa homogénea. También tiene que motivar para que los valores se trabajen en todas las asignaturas y no en alguna en particular.

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros también corresponde a la Comisión Pedagógica (100%). La investigación educativa sobre todo en la educación intercultural bilingüe tiene un campo virgen por descubrir, hace falta docentes con vocación de investigadores para que se dediquen a esta actividad y con los resultados obtenidos coadyuven al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

La Comisión Pedagógica tiene la misión de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (50%). Los problemas de aprendizaje de algunos estudiantes del colegio Abya Yala requieren del acompañamiento del Departamento de Orientación, pero al no existir toca a los docentes asumir este trabajo y muchas veces sin contar con las herramientas necesarias para tratar cada uno de los casos presentados.

También es responsabilidad de los departamentos didácticos formular propuestas al Equipo Directivo (66,7%), así como la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas (50%) y mantener actualizada la metodología (100%). Así como cada docente desarrolla un estilo propio para enseñar, los alumnos también tienen formas particulares para aprender, por lo tanto el docente tiene que tomar en cuenta los diversos estilos de aprendizaje que los estudiantes desarrollan para potenciarlos y permitan a los alumnos desarrollar destrezas para que el proceso de aprender sea más significativo para cada educando.

– *La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones*

La tabla 17 muestra los resultados de la consulta “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”. La opinión de los directivos es que sí en un 50% y que no en 50% también. Este resultado es muy importante dado que en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala se encuentran jóvenes pertenecientes a las nacionalidades siona, secoya, cofán, shuar y kichwa.

Se tiene que trabajar bastante en este campo para dar soluciones propias y adaptadas a la diversidad étnica y sobre todo tomando en cuenta el medio geográfico donde se encuentran situadas cada una de las nacionalidades indígenas.

El centro educativo tiene que realizar un esfuerzo por interrelacionarse más con la comunidad y con el entorno, ya que hay que involucrar a la comunidad y al entorno en la gestión pedagógica.

Se debería permitir que algunos miembros de la comunidad y del entorno se acerquen al centro para compartir lo que es importante para la vida de la comunidad y del entorno, porque nadie más que ellos conocen las necesidades de la comunidad y los problemas que afrontan y la formación que desean que reciban los jóvenes para que les ayuden a alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar.

– *Material de planificación educativa*

La tabla 18 y figura 13, exhiben los resultados de la encuesta realizada a los directivos en lo que tiene que ver con el material de planificación educativa. En este centro educativo no se ha realizado ningún proceso de reingeniería (100%), es decir, un proceso de modernización para responder mejor a las necesidades que demanda la comunidad y el entorno. Al haber transcurrido seis años desde la creación sería bueno detenerse y realizar una evaluación a fondo de los logros alcanzados y de las falencias ocurridas y emprender un proceso de optimización institucional.

Este centro educativo no cuenta con un plan estratégico anual (83,3%) y es indispensable tener una guía que oriente el camino a recorrer y los objetivos que se desea alcanzar de acuerdo a la misión y visión que tiene el colegio. Sin una planificación estratégica se corre el riesgo de avanzar de tumbo en tumbo realizando lo urgente y postergando decisiones importantes y perdiendo oportunidades que, por no tener claro el rumbo, se desaprovechan.

Proyectos de capacitación para los directivos y docentes tampoco se ha llevado a la práctica (83,3%) y ésta es una necesidad vital dado que la mayoría de profesores no poseen título profesional docente. Se debería exigir a todos los profesores inscribirse en una universidad y seguir estudios en docencia, sobre todo ahora que existen universidades que ofrecen estudios a distancia. No son suficientes los cursillos o talleres que dicta la Dirección de Educación. El colegio va a intentar apoyar a un pequeño grupo de jóvenes, los primeros que egresan de bachilleres, para que se formen y obtengan la licenciatura en cualquier área pedagógica para que al finalizar sus estudios trabajen como docentes en el colegio Abya Yala.

Discusión del resultado de la encuesta a docentes

De acuerdo a los datos proporcionados por la tabla 19 y figura 14, los docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala manifiestan (35% siempre) que el docente líder se define como la persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el otro 65% expresa que a veces cuestiona. Todos los docentes deberían ser líderes y no cualquier líder. La responsabilidad del docente frente a los alumnos es enorme. La actuación del docente puede arrastrar a los estudiantes a actuar bien o a actuar mal.

La actuación del docente frente a las autoridades del establecimiento educativo no debe ser de manera sumisa, se debe cuestionar positivamente todo aquello que se vea que no ayuda a construir el bien común, se debe cuestionar las decisiones que no están enmarcadas en la misión y la visión de la institución, de esta manera, se ayuda a que las autoridades educativas, que son las que gestionan el liderazgo y los valores, antes de tomar cualquier decisión, se reflexione y de ser posible las resoluciones se tomen por consenso y no por mayoría de votos.

Todas las instituciones buscan, de alguna manera, ser líderes. El colegio Abya Yala también busca ser líder de educación intercultural bilingüe (60% siempre). Para ello realiza todos los esfuerzos que están a su alcance para conseguir ser un centro educativo piloto de aplicación del Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB) y ser el referente para otras instituciones de educación intercultural bilingüe de la provincia de Sucumbíos y, por qué no decirlo, del país.

La gerencia educativa del colegio Abya Yala se ha preocupado de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante (85% siempre). Desde el momento de la concepción de este centro educativo se quiso ofrecer lo mejor para la educación de los jóvenes indígenas. Así se buscó financiación para la construcción de la planta física que cuenta con aulas amplias, biblioteca, auditorio, sala de cómputo, internet, laboratorios, etc. Para que los jóvenes indígenas tuvieran la oportunidad de estudiar, se construyó un internado a fin de que permanezcan aquí durante el tiempo que dura la veintena escolar, ya que este centro de estudio se encuentra lejos de sus comunidades.

Teóricamente, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante (95% siempre). Se dice teóricamente porque en la práctica es difícil articular este eje de manera que sea eje transversal en toda la acción educativa. La formación en valores no solamente son buenas intenciones del equipo directivo y del equipo docente, requiere implicación directa de cada uno de los miembros que forman parte del centro educativo, desde el conserje hasta el rector.

La formación en valores implica primeramente la vivencia de los mismos por parte de quien los quiere establecer. Los valores se transmiten con la vida, con el ejemplo, con el testimonio. Un docente no puede hablar de formación en valores cuando llega tarde al aula, se retira antes de hora del salón de clase, no es responsable en la preparación de sus materias, falta a menudo, lisonja a unos y discrimina a otros; en definitiva, si no tiene mística para el trabajo docente.

El aspecto relacional entre docentes y autoridades debe cuidarse. El desacuerdo continuo (15%) y a veces (35%) tiene causas que habrá que reflexionar para determinar a qué se deben. El hecho de mantenerse en continuo desacuerdo genera estrés que luego se revierte en una disminución del proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y en el caso del directivo en la gestión del centro. Esto no significa que tiene que haber una perfecta comunión entre las autoridades y los docentes, esto sería lo ideal, pero side parte y parte siempre se está en desacuerdo quiere decir que algo no funciona bien y habrá que sentarse a dialogar para encontrar acuerdos mínimos que permitan crear un clima laboral aceptable.

La realización de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (70% se realiza a veces). Este vacío se debe a la falta de la Comisión de Deportes que es la encargada de realizar la organización de este tipo de eventos. También sale a relucir aquí, que la integración entre profesores no es buena ni tampoco las relaciones con las autoridades del centro educativo.

La participación de los padres de familia en las actividades realizadas por el colegio se hace difícil, apenas si se dan el tiempo para las reuniones convocadas para la entrega de las calificaciones de sus hijos, pero aún en estas reuniones falta más del 30% de los padres de familia. Se tiene que pensar la forma de motivar a los padres de familia para que crezca su participación; así, ellos son muy fiesteros y les gusta participar en las fiestas de las comunidades vecinas y no tan vecinas, pero claro, estas fiestas no duran un par de horas, sino que tienen uno o dos días de duración.

En resumen, los docentes expresan que en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala existe liderazgo de las autoridades. Que realizan una buena gestión en el área administrativa financiera, en el área pedagógica curricular, en el área organizativa operacional, en el área comunitaria, en el área convivencial y en lo que tiene que ver con las gestiones que el centro debe realizar con las autoridades educativas a nivel nacional. Afirman que se realizan todas estas actividades o gestiones sin descuidar la formación en valores de los educandos.

Discusión del resultado de la encuesta a estudiantes

La tabla 20 y la figura 15, presentan el resultado de la encuesta a los estudiantes. De esta tabla se resalta lo siguiente:

Las autoridades hablan más y escuchan menos los problemas de los estudiantes (42,3%); este dato es interesante porque hace ver que en este centro educativo hace falta un diálogo más cercano de autoridades con los estudiantes. Los estudiantes necesitan ser escuchados, ser atendidos en sus requerimientos, ellos también tienen una palabra que decir en las decisiones que toma el centro educativo y se les debe dar un espacio para que manifiesten sus inquietudes y sus puntos de

vista. Por otra parte esto es formativo porque va despertando líderes que más tarde estarán al frente de sus organizaciones.

Los estudiantes juzgan que en el colegio Abya Yala el liderazgo que se ejerce sobre ellos es de tipo conductual orientado a la realización de tareas (92,3%). Este porcentaje es muy alto, lo que significa que este establecimiento educativo cree que lo importante es que el estudiante desarrolle conductas de comportamiento, las mismas que las adquiere a base de la realización de tareas específicas. Este tipo de liderazgo se utilizó en el pasado, ahora está imponiéndose el liderazgo constructivista que busca que el estudiante vaya aprendiendo por descubrimiento y basándose en las experiencias previas para que de esta manera el aprendizaje llegue a ser más significativo.

Los alumnos del colegio Abya Yala están de acuerdo (80,8%) en que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Esta apreciación es muy interesante porque los jóvenes indígenas necesitan fuertes dosis de motivación positiva dado que su autoestima es baja debido a que se los consideraba inútiles y que no podían hablar la lengua castellana. El constatar que hay un buen número de docentes que inician sus clases con una motivación previa en valores y virtudes es una buena señal que indica que los valores forman parte del eje transversal que se desea esté presente en todas las asignaturas.

Todos los estudiantes de tercero de bachillerato (100%) están de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. De la respuesta a esta pregunta se deduce que el colegio Abya Yala aplica el modelo pedagógico constructivista caracterizado por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Esta respuesta contrasta con la dada anteriormente y que hacía pensar que en el colegio Abya Yala sigue el modelo pedagógico conductista. De las respuestas dadas a otras preguntas se concluye que en el colegio Abya Yala se utilizan ambos modelos pedagógicos.

Es confortable constatar que los docentes del colegio Abya Yala se interesan por los problemas de los estudiantes (73,1% de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo). Esta cercanía de los profesores a los estudiantes suple la falta del

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil. Cuando existe cercanía entre estudiantes y profesores se produce una empatía que ayuda en el proceso de enseñanza aprendizaje porque los alumnos participan y trabajan mejor, tratando de aprovechar al máximo la presencia del docente en la clase.

El 100% de los estudiantes están de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que expresen su opinión. La participación de los estudiantes en la clase es muy importante para contrastar el punto de vista del profesor y para exponer lo que ellos piensan frente al tema que se está discutiendo. Si los estudiantes tienen la oportunidad de participar en las actividades formativas planificadas, también desarrollan las destrezas de la comunicación y de la expresión oral muy necesaria en las relaciones diarias.

Los alumnos de Abya Yala encuestados (96,2%) consideran que sí se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El trabajo en equipo ayuda a desarrollar destrezas para la comunicación, a escuchar la opinión de las otras personas, a respetar el punto de vista que tiene cada uno, a aportar con ideas para la solución del problema. De esta manera el estudiante aprende a vivir en grupo y en comunidad a la vez que se va preparando para insertarse en la sociedad.

Los estudiantes de Abya Yala (84,6%) opinan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. En varios lugares se ha señalado que los valores se transmiten con el ejemplo, si el docente y todos los integrantes del centro educativo no dan testimonio de los valores que desea inculcar se está perdiendo el tiempo. Los valores no se aprenden con discursos, se traspasan con la vivencia de los mismos.

Discusión del resultado de la encuesta a padres de familia

La Tabla 21 y la figura 16, presentan los resultados de la encuesta a los padres de familia. El porcentaje más bajo es para la respuesta de la participación de los padres de familia en actividades festivas del colegio (10% siempre). El colegio Abya Yala tampoco ha organizado muchas fiestas, pero las pocas que ha habido se ha notado la ausencia de la mayor parte de los padres de familia, incluso a las reuniones que tienen que obligatoriamente estar presentes existe un alto porcentaje de ausentismo.

Algunas de las razones que se pueden anotar para la poca participación de los padres de familia son: despreocupación por la educación de los hijos, falta de comunicación entre padres e hijos que no hacen llegar las invitaciones, falta de comunicación entre el colegio y los padres de familia, la lejanía de la comunidad indígena al centro educativo, la falta de tiempo por el trabajo que realizan en sus fincas y la falta de recursos económicos para pagar los gastos de transporte que demanda la salida de la comunidad.

El buen comportamiento de los estudiantes del colegio Abya Yala también tiene un porcentaje bajo (30% siempre) y 65 % a veces. El comportamiento de los estudiantes del colegio Abya Yala no es tan bueno según los padres de familia y esto sí debería ser una preocupación para este centro educativo, saber que la actuación de sus alumnos en la casa y en la comunidad no está siendo la correcta. Se tendrá que intensificar el trabajo de la formación en valores para que los jóvenes que se educan en Abya Yala no se dejen arrastrar por la masa de jóvenes que no respetan a los mayores, se visten de manera extravagante, utilizan un vocabulario soez y andan metidos en toda clase de vicios.

El liderazgo de los jóvenes que estudian en el Colegio Abya Yala también deja algo que desear. Solamente un 30% de padres de familia expresa que la actuación de su hijo en la comunidad es la de un buen líder. Por lo tanto el Colegio Abya Yala tiene que intensificar la formación en liderazgo y motivar para que participen activamente en la vida de la comunidad, en la organización, en las mingas que se realizan y con sus conocimientos ayuden al progreso de la comunidad en donde viven.

Los padres de familia también están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, así lo manifiestan el 90% de los padres de familia encuestados. Es responsabilidad de los padres de familia y del centro educativo realizar un trabajo conjunto para la formación de los valores.

En estos momentos, la mayor parte del tiempo los estudiantes pasan en el colegio (tres semanas cada mes) y una semana en sus casas; por lo tanto debe existir un compromiso fuerte de las autoridades educativas y de los padres de familia por hacer un esfuerzo en la vivencia de los valores que se desea inculcar. Si el

comportamiento de los padres de familia no es el adecuado, llegan borrachos a sus hogares, utilizan un vocabulario grosero, maltratan a la esposa y a los hijos, derrochan el dinero en vicios, no dan ejemplo de trabajo y honradez..., por más esfuerzo que haga el colegio de formar en valores servirá de poco. Lo que se escribe con la mano se borrará con el codo, como se dice vulgarmente.

Los padres de familia destacan el respeto a la cultura (85% se respeta siempre). El Colegio Abya Yala alberga a cinco nacionalidades distintas y muchos se sorprenden de que los jóvenes vivan en un ambiente de paz y armonía a pesar de pertenecer a diferentes nacionalidades. La clave de una buena convivencia está en el respeto mutuo, en saber aceptar al otro tal como es con sus luces y sus sombras. Saber escuchar y resolver los conflictos por medio del diálogo, aceptar las costumbres de cada nacionalidad y no burlarse de su lengua ni de la indumentaria de cada uno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones que se extraen de este trabajo de investigación titulado “Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala” son las siguientes:

1. La gestión educativa se ha visto afectada por el constante cambio de autoridades en la institución, lo que no ha permitido desarrollar un liderazgo eficaz capaz de promover un trabajo continuo, realizar un seguimiento y hacer una evaluación para ver si realmente las primeras acciones emprendidas están conduciendo a este centro educativo al logro de los fines propuestos.
2. El Colegio Abya Yala carece de un Manual de Organización como instrumento que apoye la gestión educativa. Tampoco cuenta con un Código de Ética donde se indiquen los deberes éticos que deben ser observados por todo el personal que labora en este centro educativo. No se ha elaborado el Plan Estratégico Institucional por lo que la institución va caminando un poco a la deriva.
3. El campo de la formación y el desarrollo profesional del docente que trabaja en el colegio Abya Yala está descuidado. El 75% de los profesores no poseen título profesional docente ni tienen un área de especialidad. Lo que influye negativamente para ofrecer a los estudiantes una educación de calidad.
4. El trabajo en equipo de los directivos, docentes y estudiantes, como portador de creatividad, eficacia y responsabilidad en las decisiones y las acciones, es una debilidad del Colegio Abya Yala. La tendencia es realizar los trabajos de forma individual. Actuando cada cual por su lado no se puede construir una institución.
5. La mayoría de los jóvenes de las nacionalidades están siendo absorbidos por la cultura occidental, esto les lleva a no apreciar su lengua materna, su indumentaria, su música autóctona, sus tradiciones ancestrales, sus mitos, sus danzas, su cosmovisión y se dejan llevar por la moda del mundo occidental que les presenta una serie de novedades a las que no pueden resistirse y sucumben fácilmente.

6. El clima de convivencia escolar que se respira en el Colegio Abya Yala es muy bueno. Las relaciones entre estudiantes, entre profesores y estudiantes y entre profesores, con alguna excepción, son excelentes. Las tensiones que se han dado han sido con las autoridades y más concretamente con el rector, pero estos conflictos han sido puntuales y se los ha solucionado adecuadamente.
7. La relación del Colegio Abya Yala con el entorno y con las comunidades de donde vienen los estudiantes es prácticamente nula. La comunidad tiene mucho que aportar en la formación de los estudiantes, pues ellos son depositarios de la cultura, los valores y los saberes ancestrales.
8. Los docentes, estudiantes y padres de familia destacan la capacidad de gestión administrativa del rector; pero, por otro lado, detectan falencias en el liderazgo de la gestión pedagógica para motivar a todos los profesores a que tomen conciencia del rol que tienen como docentes y se preocupen por mejorar la planificación didáctica, la metodología, la preparación de materiales didácticos, realizar investigaciones con los estudiantes aprovechando el internet, etc.
9. Se constata que hay un buen número de docentes que inician sus clases con una motivación previa en valores y virtudes. El liderazgo en valores se hace necesario para hacer frente al individualismo egoísta, al consumismo materialista y hedonista que cada día se apodera de la sociedad. Es preciso resaltar los valores cívicos, estéticos, organizacionales, éticos, de solidaridad, de justicia y equidad muy echadas de menos en el mundo que nos está tocando vivir.
10. El comportamiento y el liderazgo que ejercen los estudiantes del Colegio Abya Yala en sus comunidades deja mucho que desear. Esta constatación tiene que preocupar a las autoridades educativas, docentes, padres de familia y comunidad porque quiere decir que no se está trabajando coordinadamente para conseguir una buena actuación y liderazgo de estos jóvenes.

Recomendaciones

1. El colegio Abya Yala debe continuar buscando o formando a la persona que vaya a asumir la dirección, de manera que su permanencia en el cargo sea más duradera, al menos, cumpla con lo establecido por la Ley de Educación que señala un periodo de 4 años.
2. Para la mejora de la gestión educativa del Colegio Abya Yala se tiene que hacer un esfuerzo por elaborar los documentos de planificación educativa que aún no se han realizado: Plan Estratégico, Manual de Organización, Código de Ética, y reformas al Proyecto Educativo Institucional y Código de Convivencia.
3. La formación del profesorado es urgente. Se debería exigir a todos los profesores inscribirse en una universidad y seguir estudios en docencia, sobre todo ahora que existen universidades que ofrecen estudios a distancia. Con una buena formación de los docentes se puede aspirar a que el colegio sea tomado como referencia para otros centros educativos similares.
4. Se sugiere la capacitación de los directivos y del personal docente en trabajo en equipo, esto ayudaría a mejorar las relaciones interpersonales, a tomar decisiones consensuadas y favorecería el proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Se sugiere trabajar más intensamente en la recuperación de la identidad cultural y en el aprecio de los valores culturales de cada una de las nacionalidades que participan como miembros del colegio Abya Yala.
6. Se debe continuar potenciando el clima de convivencia escolar a través de reuniones formativas y lúdicas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia. Realizar por lo menos una celebración festiva al año en la que participen todos los estamentos del centro educativo.
7. Para caminar juntos colegio y comunidad en la consecución del bien común, sería bueno tener encuentros periódicos con los dirigentes de cada una de las organizaciones indígenas y con los dirigentes de las comunidades de donde proceden los estudiantes.
8. Que el rector delegue funciones específicas a los distintos equipos de trabajo para que, de esta manera, tenga el tiempo suficiente para dedicarse a las funciones que como rector del colegio le competen.

9. Para conseguir influir en la adquisición de un valor, se debe comprometer a toda la institución, durante todo el año escolar, a trabajar por ese valor y así cada año un valor diferente.
10. Organizar talleres de liderazgo para los estudiantes de bachillerato a fin de que puedan involucrarse y participar positivamente en cada una de sus organizaciones.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

Proyecto de capacitación de trabajo en equipo a directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala.

2. Justificación

De la investigación realizada sobre la forma en que se desarrollan la gestión, el liderazgo y los valores en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, se ha encontrado que una de las debilidades es la falta de trabajo en equipo. Esta falencia limita y dificulta avanzar en el cambio y ofrecer a los estudiantes una formación integral de calidad, que es uno de los objetivos de este colegio.

El trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas cuando se trata de hacer crecer un centro educativo. Las investigaciones realizadas destacan la importancia del trabajo grupal, del trabajo colaborativo, la gestión participativa. El trabajo compartido entre todos facilita alcanzar elevados índices de calidad.

El trabajo en equipo es una inversión en futuro, un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo humano, tanto personal, como académico o profesional. El grupo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo, y contribuye al crecimiento y desarrollo de la propia identidad. Trabajar en grupo es un buen antídoto frente al individualismo, la despersonalización y el aislamiento social al que está conduciendo la aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

El trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte del centro educativo y, por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad educativa. En el equipo no hay distinción de personas; todos y cada uno de sus miembros son importantes y, si se les da la oportunidad y el estímulo necesario, cada uno descubre que tienen mucho que aportar. El trabajo en equipo ayuda a mejorar la gestión educativa, favorece la formación de líderes y desarrolla los valores propios que exige el trabajo colaborativo.

Como se decía en párrafos anteriores, una de las debilidades del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala es la dificultad para trabajar en equipo, esta situación se ha ido profundizando, sobre todo, a partir del segundo trimestre. Se ha notado una notable ausencia de trabajo en equipo tanto de directivos como de profesores. Esto hace pensar que el trabajo en equipo no constituye un valor suficientemente apreciado y necesario para el desarrollo del trabajo docente. Sin embargo el trabajo en equipo es lo que hace que un centro educativo crezca y se desarrolle.

Para conseguir disminuir el grado de individualismo que existe en los miembros de esta institución, entre otras alternativas, se esbozan las siguientes:

Fomentar la integración en las relaciones de trabajo docente ya que esto da pie a que los docentes se reúnan y por sí solos comiencen a apreciar el sentido que tiene el trabajo realizado en equipo. Que ellos descubran la importancia que tiene su trabajo para con el de los demás.

Fomentar el compañerismo a través de proporcionar un trato igual a todos los docentes sin mostrar inclinación hacia alguno; esto, ayudará a eliminar los posibles roces entre docentes lo cual favorecerá mejorar el clima laboral.

Desarrollar la mística por el trabajo docente, establecerse metas que los obligue a esforzarse más. Apropiarse del trabajo que realizan y realizarlo no por el salario que reciben, sino, por contribuir a la formación del tesoro máspreciado que tiene la sociedad, como son los niños y los jóvenes.

Socializar el proyecto educativo institucional. Que todos los profesores conozcan cuál es la misión y la visión que tiene el centro educativo, ya que no se ha socializado adecuadamente. Difundir los valores que profesa la institución y lo esencial que son para lograr la calidad educativa.

Mejorar la comunicación entre autoridades y docentes y entre docentes. Hasta ahora, esta comunicación no ha sido muy fluida y ha carecido de relación

interpersonal. En general se ha optado, más bien, por la comunicación escrita, que siempre resulta más fría e impersonal.

Como se ha dicho anteriormente, proporcionar a los estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educan haya ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

La colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo en la educación escolar. De ahí el encargo que tienen los docentes de capacitarse y de capacitar a sus alumnos para esas tareas. Pero si los profesores no dan ejemplo de trabajo colaborativo mediante prácticas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua, difícilmente podrán ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, se pretende en los alumnos.

Por tal razón, para mejorar y lograr un cambio de esta situación se plantea llevar a cabo una propuesta de mejora denominada “Proyecto de capacitación en trabajo de equipo a directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala”.

La ejecución de este proyecto, sin duda alguna, influirá positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa, pedagógica y financiera que tiene que realizar el Equipo Directivo. Por otra parte, la puesta en marcha de esta propuesta de mejora, con todo el personal docente, contribuirá a desarrollar algunos valores muy necesarios para la convivencia humana tales como: tolerancia, respeto, confianza, apoyo mutuo, aceptación de los demás y de las diferencias; como también, mejorar las ayudas pedagógicas que se proporciona a los estudiantes, con el fin de ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

Trabajando de forma individual difícilmente se podrá hacer frente a los cambios pedagógicos y socioculturales de la sociedad del conocimiento en la cual el trabajo en equipo se considera crucial.

La puesta en marcha de este proyecto beneficiará en forma directa a 28 profesores y de manera indirecta a 189 alumnos que son los que estudian en el colegio Abya Yala.

El proyecto tiene perfecta factibilidad de llevarse a cabo; todo depende de la disposición de los directivos y docentes, sobre todo del tiempo que tengan disponible para iniciar estos talleres de capacitación.

3. Objetivo general

Conseguir que durante el año lectivo 2012 – 2013 los directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala se Capaciten en la metodología de trabajo en equipo y la pongan en práctica para mejorar la calidad de la gestión educativa.

Objetivos específicos

- Implementar talleres mensuales de capacitación en trabajo grupal
- Organizar excursiones académicas
- Celebrar los acontecimientos especiales y las fiestas de la institución
- Celebrar los cumpleaños de los profesores
- Participar en los campeonatos deportivos organizados por el colegio

4. Actividades

4.1. Talleres de capacitación a lo largo de todo el año lectivo 2012 – 2013.

Los talleres de capacitación permitirían al personal directivo y docente conocer las diferentes metodologías existentes para trabajar en equipo. Con esta capacitación mejoraría la gestión administrativa y la gestión pedagógica. Estos talleres se los realizaría en el colegio pues cuenta con la infraestructura adecuada.

4.2. Excursiones académicas. Las excursiones ayudan desarrollar los valores de la integración y el compañerismo entre las personas. Sucumbíos y Orellana tiene algunos lugares turísticos para visitar. Unas dos excursiones al año se las puede realizar sin ningún problema.

- 4.3. Celebración de acontecimientos especiales y fiestas de la institución.** A lo largo del año existen diferentes acontecimientos locales como nacionales que se pueden aprovechar para la celebración, haciendo participar a profesores y estudiantes de manera que favorezcan el desarrollo del liderazgo.
- 4.4. Celebración de cumpleaños de los docentes.** La celebración de los momentos importantes en la vida de las personas, como los cumpleaños, son instantes que permiten estrechar más los lazos de amistad y de compañerismo y ayudan a crear un clima escolar óptimo para el trabajo.
- 4.5. Organización de deportes.** Los deportes son fuente de vitalidad, ayudan a mantener el cuerpo y la mente sana como también la unión de los integrantes del equipo.

5. Localización y cobertura espacial

El proyecto denominado “Proyecto de capacitación en trabajo de equipo a directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala”, se llevará a cabo en las instalaciones del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala, de propiedad del Vicariato Apostólico de Sucumbíos, el mismo que se encuentra ubicado en el Km. 6 ½ de la vía San Vicente – Diez de Agosto, Parroquia Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos. Este lugar cuenta con todos los implementos que se van a necesitar para la realización de este proyecto de capacitación. Además los docentes beneficiarios del proyecto pertenecen a esta misma institución.

6. Población objetivo

La población objetivo directa del proyecto lo constituyen en primer lugar los 28 docentes que desempeñan sus labores en el Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala y su internado, dentro de este grupo están incluidos los docentes que en este momento están desempeñando algún cargo directivo.

La segunda población que será beneficiada por el proyecto, de forma indirecta, son los 189 estudiantes actuales más los 60 nuevos alumnos que iniciarán sus labores académicas en septiembre de 2011. Los estudiantes pertenecen a las nacionalidades siona, secoya, cofán, shuar y kichwa que habitan en la provincia de

Sucumbíos. Esta población cada año se renueva en un promedio de 60 alumnos nuevos.

Una tercera población indirectamente favorecida será cada una de las familias y comunidades indígenas de donde proceden los estudiantes y los profesores. Los efectos de la aplicación de la metodología de trabajo en equipo se hará sentir en cada uno de estos lugares.

7. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos necesarios para llevar adelante la propuesta de capacitación en trabajo de equipo a directivos y docentes del Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala”, son los siguientes:

Recursos Humanos:

- Coordinador del Proyecto de capacitación
- Especialista o Tutor del Proyecto de capacitación

Recursos Tecnológicos:

- Computadores
- Internet
- Proyector
- Computador portátil
- Reproductor de DVD
- Televisor de 30 pulgadas

Recursos Materiales:

- Pizarrón móvil
- Marcadores y tiza líquida
- Papelógrafos
- Papel bond A4
- Fotocopiadora

Recursos Físicos:

- Aulas
- Auditorio
- Sala de Computación
- Sala de Internet
- Biblioteca
- Comedor escolar

Recursos Económicos:

- Todos los servicios que poseen las instalaciones del Colegio Abya Yala
- El Presupuesto que tiene el Vicariato Apostólico de Sucumbíos para capacitación de docentes.

8. Presupuesto

Descripción de actividad	Costo (en dólares)
1. Talleres de capacitación (10 talleres)	3.000
2. Paseos fuera de la institución	200
3. Celebración de cumpleaños	200
4. Celebración de fiestas y acontecimientos	300
5. Organización de deportes	100

9. Cronograma

Actividades	Responsables	Tiempo
1. Talleres de capacitación	Comisión pedagógica	1-oct-2012 a 31-jul-2013
1.1. Integración, Comunicación y Trabajo en Equipo.	Coord. Pedag. y Tutor	29-oct-2012
1.2. Normas y estrategias para favorecer la dinámica del equipo.	Coord. Pedag. y Tutor	26-nov-2012
1.3. El rol del líder en el trabajo en equipo.	Coord. Pedag. y Tutor	30-dic-2012

1.4.	El equipo directivo como un ejemplo de trabajo en equipo.	Coord. Pedag. y Tutor	28-ene-2013
1.5.	Dificultades a las que se enfrenta el trabajo en equipo.	Coord. Pedag. y Tutor	25-feb-2013
1.6.	Formación y organización de los grupos colaborativos	Coord. Pedag. y Tutor	31-mar-2013
1.7.	El individualismo frente al trabajo en equipo; Individualismo e individualidad en los centros educativos.	Coord. Pedag. y Tutor	28-abr-2013
1.8.	Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos.	Coord. Pedag. y Tutor	26-may-2013
1.9.	Cómo estructurar la tarea del aprendizaje en grupos.	Coord. Pedag. y Tutor	30-jun-2013
1.10.	Calificar y evaluar el aprendizaje colaborativo.	Coord. Pedag. y Tutor	28-jul-2013
2.	Excursiones académicas	Comisión de deportes	
2.1.	Excursión al parque natural “La Perla” de Lago Agrio	Prof. Hitler Andi	23-dic-2012
2.2.	Excursión al Museo Arqueológico de Pompeya, Provincia de Orellana.	Prof. Paula Calapucha	29-jun-2013
3.	Celebración de cumpleaños	Comisión de Fiestas	
	Noviembre: Jorge Jaramillo, Santos García, Álvaro Gundín,	2 delegados de la comisión	4-nov-2011
	Diciembre: Toribio Aguinda, Yuri Girón, Juan Pablo Marín	2 delegados de la comisión	2-dic-2011
	Enero: Hitler Andi, Magali Ponce	2 delegados de la comisión	2-ene-2012
	Febrero: Laurentino Albalá, Paula Calapucha, Jorge Granda	2 delegados de la comisión	3-feb-2012
	Marzo: Glenda Guapi, Martín Criollo, Eder Payaguaje	2 delegados de la comisión	5-mar-2012

Abril: Mayra Padilla	2 delegados de la comisión	2-abr-2012
Junio: Walter Eras, José Luis Martínez, Jhon Llacsahuanga, Sonsoles Pérez	2 delegados de la comisión	1-jun-2012
Julio: Luis Guevara, Alexi Sacapi	2 delegados de la comisión	7-jul-2012
4. Celebraciones y fiestas de la Institución	Comisión de Fiestas	
Fiestas patronales del colegio	Comisión de fiestas	1-oct-2012
Día del maestro	Comisión de fiestas	13-abr-2013
5. Deportes	Comisión de deportes	
Campeonato deportivo del colegio	Comisión de deportes	20 al 26-feb-2013

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, José María. (2004). *La Educación en Valores en la Institución Escolar*. México: Plaza y Valdez. S.A. de C.V.
- Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2010). *Proyecto de Grado I, Instructivo para elaboración de Tesis*. Loja: UTPL
- Álvarez Rivas, David y Javier de la Torre Díaz. (2005). *100 preguntas básicas sobre ética de la empresa*. Madrid: DYKINSON, S.I.
- Ansión, Juan; Villacorta, Ana María. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ariruma Kowii. (2005). *Cultura Kichwa, interculturalidad y gobernabilidad*. Revista Aportes Andinos. Marzo 2005.
- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth. (2003). *Conduciendo la escuela, manual de gestión directiva y evaluación institucional*. México: Ediciones Novedades Educativas
- Ballenato Prieto, Guillermo. (2005). *Trabajo en Equipo. Dinámica y participación de grupos*. Madrid. Pirámide
- Bravo Donoso, Nina María. (1998). *Valores Humanos: por la senda de una ética cotidiana*. Santiago: RIL editores, 4ª Ed.
- Buele Maldonado, Mariana. (2011). *Proyecto de Grado II, Instructivo para elaboración de Tesis*. Loja: UTPL.
- Calvo Gaspar Félix. (1997, julio). *Valores y contravalores, Ponencia presentada en el 49 Congreso Internacional de Americanistas*. Quito, Ecuador.
- Chabolla Romero, Juan Manuel. (2001). *Un proyecto de docencia para las instituciones de educación superior (IES) en México*. México: Plaza y Valdés S.A de C.V.
- Chuchuca Basantes, Fernando. (2001). *Planificación Curricular*. Guayaquil: Gráfica selecta, Universidad de Guayaquil, facultad de Filosofía, letras y ciencias de la educación, pág. 39-40
- Colom, Antoni J., Josep Lluís Bernabeu, Emilia Domínguez y Jaume Sarramona. (2002). *Teorías e instituciones contemporáneas de la educación*. Barcelona: Ariel S.A., 2ª Ed.
- Delaire, G. y H. Ordroneau. (2003). *Los equipos docente, formación y funcionamiento*. Madrid: Narcea, S.A de ediciones.

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE).(1992). Madrid: Espasa Calpe.
- Duany Dangel, Armando. (2010).*Gestión del Conocimiento: Una Herramienta Esencial para el Diseño de Sistemas de Información. Centro de estudio de desarrollo agrario y rural.* La Habana. Cuba. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/gestion>. (consultado el 25-12-2010).
- Gago Rodríguez, Francisco Manuel. (2006).*La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria, un estudio sobre el liderazgo educacional.* Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gento Palacios, Samuel. (1998).*Gestión y supervisión de centros educativos.* Buenos Aires: docencia
- Harvard Business Essentials. (2005).*Las herramientas del directivo.* Barcelona: Deusto, Una guía para directivos ocupados.
- Lavin, Sonia y Silvia del Solar. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar.* Santiago: LOM, 2ª. Ed.
- López Hernández, Ana: (2007). 14 ideas clave: El trabajo en equipo del profesorado. Barcelona: GRAO de IRIF, S.L.
- Martín-Moreno Cerrillo, Quintina. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores, el centro educativo versátil.* Madrid: McGrawHill.
- McMillan, James y Sally Schumacher. (2005).*Investigación Educativa.* Madrid: Pearson Educación, S.A., 5ª Ed.
- Moseib. (1992).*Modelo del sistema de educación intercultural bilingüe.* Quito: DINEIB.
- Ortega Ruiz, Pedro y Ramón Mínguez Vallejos. (2001).*Los valores en la educación.* Barcelona: Ariel S.A.
- Ortiz Ocaña, Alexander Luis. (2009).*Diccionario de pedagogía, didáctica y metodología.* Bogotá: Antillas
- Palomo Vadillo, María Teresa. (2008).*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid: ESIC, 5ª Ed.
- Pérez Fernández, Miguel. (2003).*La profesionalización del docente: perfeccionamiento. Investigación en el aula. Análisis de la práctica.* Madrid: Siglo XXI editores S.A., 4ª Ed.

- Ponce Talancón, H. "*La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>. (consultado el 28-02-2011)
- Pont, Beatriz, Deborah Nushche y Hunter Moorman.(2008).*Mejorar el liderazgo escolar*. OECD, Política y Práctica, vol. 1 OECD.
- Programa de fortalecimiento de liderazgos indígenas. (2008).*Gestión educativa en el contexto de la EIB*. (Módulo 4). Cochabamba.
- Proyecto educativo institucional (PEI). (2005).*Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala*. Nueva Loja.
- Puig, Josep M. y otros. (1999).*Cómo fomentar la participación en la escuela: propuestas de actividades*. Barcelona: GRAÓ
- Ramírez Castellanos, Ángel Ignacio y Adriana Gutiérrez. (2007).*Pedagogía para aprendizajes productivos*. Bogotá: ECOE, Textos Universitarios, 2º Ed.
- Ramos López, M. Amparo. (2005).*Mujeres y liderazgo*. Valencia: Maite
- Reglamento interno y manual de convivencia (RI). (2009).*Colegio Fiscomisional Intercultural Bilingüe Abya Yala*. Nueva Loja.
- Saavedra R., Manuel S. (1998).*Diccionario de pedagogía*. México: PaxMéxico.
- Sarni, Miguel Ángel. (2005).*Educación para este siglo*. Buenos Aires:DUKEN.
- Simon Slater, Robert. (2000).*Ensayos sobre Democracia, Educación y el Experimento Americano*. Lima: Fondo editorial de la PontificiaUniversidad Católica del Perú.
- Uritz, Javier. (1994).*La subjetividad de la organización el poder más allá de las estructuras*. Madrid: Siglo XXI editores S.A.
- Yarce, Jorge. (2004).*Valor para vivir los valores, Cómo formar a los hijos con un sólido sentido ético*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.

9. APÉNDICES

INSTRUMENTO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Excelencia académica			
b.	El desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
h.	El rescate y valorización de la cultura de cada nacionalidad			
i.				

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (Rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, vicerrector, 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 forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

didáctica de las asignaturas.

- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si () No ()

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

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

INSTRUMENTO 2

ENCUESTA A DOCENTES DEL COLEGIO “ABYA YALA”

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

INSTRUMENTO 3
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor Estudiante:

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

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

- CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

INSTRUMENTO 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre o Madre de Familia

Por medio de este cuestionario se desea conocer su opinión acerca de la GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS Y LOS VALORES QUE SE INCULCAN EN EL COLEGIO FISCOMISIONAL INTERCULTURAL BILINGÜE ABYA YALA, Centro Educativo en el que actualmente estudia su hijo(a).

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los siguientes enunciados y los califique con una opción que se presenta a continuación, marcando con una **X**

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENUNCIADOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
7. Las autoridades del Colegio se preocupan por los problemas de las familias y de los estudiantes.			
8. Se respeta la cultura de cada nacionalidad.			
9. En el colegio se inculcan valores éticos, morales y cristianos.			
10. Las autoridades tienen talento para dirigir este centro educativo.			
11. Los directivos son muy responsables en la administración de la institución.			
12. Los padres de familia están satisfechos por la forma que se conduce este establecimiento educativo.			
13. La gestión que realizan las autoridades del colegio para conseguir el fortalecimiento de la Institución es la acertada.			
14. El comportamiento de los estudiantes del colegio Abya Yala es correcto.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
16. El buen comportamiento de los profesores, es ejemplo para su hijo(a).			
17. Los padres de familia participan en las actividades festivas que organiza el colegio.			
18. La actuación de su hijo(a) en la comunidad es la de un buen líder.			
19. El Colegio Abya Yala se destaca entre otros colegios interculturales bilingües.			

Nombre:

Edad:

INSTRUMENTO 5

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

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

**DIRECTIVOS DEL COLEGIO FISCOMISIONAL
INTERCULTURAL BILINGÜE ABYA YALA**

Nº	Apellidos	Nombre	Cargo	Título
1	Albalá Medina	Laurentino	Vocal del Consejo Directivo	Licenciado CC.EE.
2	Andi Grefa	Daisy Lucía	Vocal del Consejo Directivo	Ingeniera Administración Empresas
3	Cruz Peña	Orlando	Rector	Lcdo. Antropolog.
4	Jaramillo Jiménez	Jorge Gehovany	Inspector	Licenciado en Lengua y literatura
5	Marín Esparza	Juan Pablo	Vicerrector	Licenciado CC.EE.
6	Gundín Gallego	Álvaro	Director Centro Cultural	Lcdo.en CC. EE

**DOCENTES DEL COLEGIO FISCOMISIONAL
INTERCULTURAL BILINGÜE ABYA YALA**

Nº	Apellidos	Nombre	Tipo de profesor	Título
1	Aguinda Lucitante	Toribio	Nombramiento	Profesor Primario
2	Albalá Medina	Laurentino	Misionero sin sueldo	Licenciado CC.EE.
3	Andi Grefa	Daisy Lucía	Nombramiento accidental	Ingeniera Administración Empresas
4	Andi Shiguango	Hitler Byron	Nombramiento	Profesor Primario/ Abogado
5	Calapucha Andy	Paula Soledad	Contratada	Bachiller contabilidad
6	Calapucha Tapuy	Domingo Gabriel	Contratado	Bachiller Agropecuario Forestal
7	Criollo Merino	Gladys Angelina	Nombramiento	Bachiller Ciencias Sociales
8	Eras López	Walter Afranio	Contratado	Ingeniero Electrónica
9	Granda Merchan	Jorge Humberto	Contratado	Bachiller Contabilidad
10	Guapi Chango	Glenda Marisol	Contratada	Bachiller Físico - Matemáticas

11	Guevara Veloz	Luis Giovani	Contratada	Bachiller contabilidad
12	Jaramillo Jiménez	Jorge Gehovany	Contratado	Licenciado en Lengua y literatura
13	Jirón Rosillo	Yuri Germania	Contratada	Licenciada Administración Empresas
14	Llacsahuanca Gómez	Jhon Gabriel	Contratado	Bachiller Agropecuario Forestal
15	Marín Esparza	Juan Pablo	Misionero sin sueldo	Licenciado CC.EE.
16	Padilla Mendoza	Mayra Pamela	Contratada	Bachiller Administración de Sistemas
17	Payaguaje	Eder	Nombramiento	Licenciado en Educación intbiling.
18	Piaguaje Lusitande	Edgar Franco	Nombramiento	Bachiller Agropecuario Forestal
19	Piruch Tsawant	María Angélica	Contratada	Bachiller en contabilidad
20	Ponce Morejón	Magaly Maricela	Contratada	Bachiller informática
21	Sacapi Luzón	Alexi del Carmen	Contratada	Ingeniera Emp. Ecológicas-Turísticas
22	Covarrubias Carrillo	Julia	Misionero sin sueldo	Bachiller
23	Contreras Hidalgo	Lourdes	Misionero sin sueldo	Lcda. en Teología
24	Martínez García	José Luis	Misionero sin sueldo	Lcdo. Antropolog.
25	Pérez	Sonsoles	Contratada	Lcda. en Historia
26	Armijos Díaz	Lorena	Voluntaria	Bachiller Fí - Ma
27	Parra León	Cristina	Voluntaria	Bachiller Fí - Ma
28	Gundín Gallego	Álvaro	Contratado	Lcdo en CC. EE

**ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO DEL COLEGIO
FISCOMISIONAL INTERCULTURAL BILINGÜE ABYA YALA
AÑO LECTIVO 2010 - 2011**

	NOMBRE	COMUNA	NACIONALIDAD
1	Alvarado Grefa Luis Rafael	Jesús Gran Poder	Kichwa
2	Andi Andy Bertha María	Kuchapampa	Kichwa
3	Andi Shiguango Edison Walter	La Laguna	Kichwa
4	Calapucha Cuji Marina Alina	Santa Rosa	Kichwa
5	Camasca Cuji Gervacio Fidel	Santa Rosa	Kichwa
6	Canelos Vargas Pablo Francisco	San José	Kichwa
7	Cerda Vargas William Fabián	Pakokocha	Kichwa
8	Criollo Lucitante Evelyn Lorena	Bavoroe	Cofán
9	Dahua Alvarado Jaime Esteban	Kuchapampa	Kichwa
10	Dahua Shiguango Fanny Edilma	Singüe 3	Kichwa
11	Grefa Andy Darwin Edison	Dashino	Kichwa
12	Grefa Grefa Eliseo Javier	Puyupunku	Kichwa
13	Grefa Vargas Fabián Rómel	Puyupunku	Kichwa
14	Hernández Yumbo Carolina	PisorieKanqqe	Cofán
15	Huatatoca Shiguango José	Voluntad de Dios	Kichwa
16	Lusitande Piaguaje Efrén René	San Pablo	Secoya
17	Mendúa Ortiz María Daysi	Doreno	Cofán
18	Narváez Calapucha Edison	San Lorenzo	Cofán
19	Payaguaje Payahuaje Saida	San Pablo	Secoya
20	Piaguaje Piaguaje John Marcelo	San Pablo	Secoya
21	Quieta Lucitante Wilson Gabriel	Dovuno	Cofán
22	Queta Quenamá Edilma Gladys	Doreno	Cofán
23	Tapuy Chimbo Nixon Geovanny	Ashir	Kichwa
24	Tsanimp Pérez Gina Ipiak	Tsanimp	Shuar
25	Tunay Shiguango Jairo Oscar	Jandiyaku	Kichwa
26	Vargas Quenamá Santiago	Dovuno	Cofán