



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo "San José"

durante 2011

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

AUTOR:

Yandún Martínez Rober Armando

DIRECTORA:

Mgs. Rodríguez Jiménez Mónica Grimanesa

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2012

CERTIFICACIÓN

Tena, 29 de noviembre del 2011

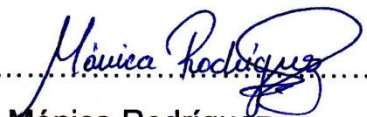
Mgs.

Mónica Rodríguez

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....


Mgs. Mónica Rodríguez

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Rober Armando Yandún Martínez

CI: 1001856846

CESIÓN DE DERECHOS

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

Tena, 24 de noviembre del 2011

AGRADECIMIENTO

El tiempo me enseñó a construir todos los caminos en el hoy y aprendí que el terreno de mañana es demasiado incierto para planes, y como los seres humanos se hacen viejos muy pronto y sabios muy tarde.

Sólo me queda dar mi profundo agradecimiento a DIOS, único ser invencible, quien me guió cada segundo de mi vida, dándome sabiduría inteligencia, humildad, perseverancia, pues sin él nada lo hubiera logrado.

DEDICATORIA

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas, por esto y más, la dedico a mi Hijo Robert Mikel, Quien me prestó el tiempo que le pertenecía.

Gracias y que Dios lo bendiga siempre

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Tena, a los 9 días del mes de diciembre del 2010, se celebra el acta de compromiso entre el Lic. Edgar Santillán Rector del Colegio Fiscomisional "San José" y el Lic. Rober Yandún maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo los siguientes aspectos.

1. El Lic. Rober Yandún solicita de manera respetuosa que se le permita realizar el proyecto de tesis tomando como referencia al Colegio Fiscomisional "San José"
2. El Lic. Edgar Santillán en calidad de Rector autoriza al peticionario desarrollar su proyecto de tesis dentro de la Institución a la cual preside y se compromete a:
 - a. Brindar todas las facilidades al maestrante para que desarrolle su trabajo de investigación
 - b. Disponer al personal administrativo y de servicios a entregar copias de toda la documentación requerida
 - c. Solicitar al personal docente para que brinde su apoyo y orientación en asuntos académicos
 - d. Solicitar al Señor Vicerrector que facilite la documentación requerida por el maestrante
3. El Lic. Rober Yandún, se compromete a:
 - a. Solicitar únicamente la documentación necesaria para su trabajo de investigación
 - b. Desarrollar su trabajo de tesis sin interrumpir el desarrollo normal de las actividades pedagógicas
 - c. A mantener el respeto y la cordialidad para con los señores profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicio
 - d. A no dar mal uso de la información facilitada por la Institución Educativa

Para constancia de lo actuado firman:

Tena, 9 de diciembre del 2010

Lic. Edgar Santillán

RECTOR

LIC. Rober Yandún M.

MAESTRANTE UTPL

INDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE SESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización).....	VII
INDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XIII

CUERPO DE LA TESIS

1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico.....	5
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de gestión.....	14
2.2. Liderazgo educacional.....	20
2.2.1. Concepto.....	20
2.2.2. Tipos de líderes.....	21
2.2.3. Características.....	26
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	30
2.4. Los valores y la educación.....	31
3. Metodología.....	36
3.1. Participantes.....	36
3.2. Materiales e Instrumentos.....	40
3.3. Método y procedimiento.....	42

4. Resultados.....	44
4.1. Diagnóstico.....	44
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	44
4.1.1.1. Manual de organización.....	44
4.1.1.2. Código de ética.....	44
4.1.1.3. Plan estratégico.....	44
4.1.1.4. Plan operativo anual (POA).....	44
4.1.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	50
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.....	53
4.1.2.1. Misión y Visión.....	53
4.1.2.2. Organigrama.....	56
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	65
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	65
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	67
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.....	68
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	68
4.1.3. Análisis FODA.....	69
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	69
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	75
4.1.3.3. Matriz FODA.....	80
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	82
4.2.1. De los directivos.....	82
4.2.2. De los profesores.....	101
4.2.3. De los estudiantes.....	105
4.2.4. De los padres de familia.....	108
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	111
5. Discusión	115
6. Conclusiones y recomendaciones generales.....	120
7. Propuesta de mejora.....	122
8. Bibliografía.....	130

9. Apéndices.....	132
9.1. Anexo 1: Encuesta a directivos.....	132
9.2. Anexo 2: Encuesta a docentes.....	137
9.3. Anexo 3: Encuesta a estudiantes.....	140
9.4. Anexo 4: Encuesta a padres de familia.....	142
9.5. Anexo 5: Fotografías.....	144

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Población total del colegio Fiscomisional “San José”	36
Tabla 2. Docentes que participaron en la investigación.....	37
Tabla 3. Directivos y directores de áreas de estudio que participaron en la investigación.....	38
Tabla 4. Estudiantes que participaron en la investigación.....	38
Tabla 5. Padres de familia que participaron en la investigación.....	39
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	82
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	83
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en el manual de normas.....	84
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	85
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	86
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	88
Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	90
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.....	91
Tabla 14. Organismos que integran la institución.....	93
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de Profesores.....	94
Tabla16. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	96
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	98
Tabla 18. Material de planificación educativa.....	99
Tabla 19. Resultados de encuestas a docentes.....	101
Tabla 20. Resultados de encuestas a estudiantes.....	105
Tabla 21. Resultados de la encuesta a Padres de Familia.....	108

GRÁFICOS

Gráfico 1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	82
Gráfico 2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.....	83
Gráfico 3. Tareas de los miembros de la Institución que se encuentran Escritas en el manual de normas.....	84
Gráfico 4. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	85
Gráfico 5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	87
Gráfico 6. Lo que promueve la administración y liderazgo del Centro Educativo.....	89
Gráfico 7. Habilidades y liderazgo que se requiere para dirigir una Institución	90
Gráfico 8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar.....	92
Gráfico 9. Organismos que integran la Institución.....	93
Gráfico 10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de Profesores.....	95
Gráfico 11. Acciones de los departamentos didácticos.....	97
Gráfico 12. Gestión Pedagógica, Diagnóstico y soluciones.....	98
Gráfico 13. Material de planificación educativa.....	100
Gráfico 14. Resultados de la encuesta a Directivos.....	103
Gráfico 15. Resultados de la encuesta a Estudiantes.....	107
Gráfico 16. Resultados de la encuesta a Padres de Familia.....	110
Gráfico 17. Entrevista a autoridades.....	112

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo fue evaluar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional "San José". Como proyecto se trató de una investigación cualitativa y cuantitativa, de tipo exploratorio-descriptivo, basado en la técnica de la encuesta, que comprendió las siguientes etapas: La recolección de datos, discusión, conclusiones, recomendaciones y finaliza con la propuesta.

Los instrumentos utilizados para obtener fueron: Entrevistas al Rector, Vicerrector, y Directores de áreas de estudio. También se aplicó por muestreo las encuestas diseñadas por la UTPL seleccionando a 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia de diferentes cursos.

Los resultados analizados y sometidos a discusión, mostraron la falta de gestión y liderazgo, enfatizando la falta de una buena comunicación educativa entre autoridades, docentes y padres de familia, lo que justifica la elaboración de una propuesta para mejorar la comunicación educativa en este plantel y que, al ser aplicada, contribuirá a mejorar el desarrollo del proceso educativo de la Institución, considerando que la comunicación es el pilar fundamental de todo proceso pedagógico.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa, liderazgo y valores en el proceso educativo es de fundamental importancia, ya que de ello depende el éxito o fracaso de impartir una educación de calidad. En este sentido, dando cumplimiento a uno de los requisitos dentro del marco del programa de graduación para las Maestrías en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, se presenta esta investigación, que tiene como finalidad mejorar el proceso educativo en el Colegio Fiscomisional “San José”; que recibe financiamiento total del Estado bajo la administración de la Misión Josefina; es un plantel católico, de educación gratuita de nivel medio, ubicado en la Ciudad de Tena, Provincia de Napo.

Este centro Educativo por su naturaleza y por el convenio que mantiene con los Gobiernos de turno, durante los últimos 10 años ha tenido permanentemente cambios de Rectores, en su mayoría sacerdotes, haciendo que la gestión educativa se vea afectada, por no existir una continuidad administrativa. Además debo añadir que según la información obtenida, durante los 64 años de vida institucional, en este establecimiento educativo no existe una investigación previa realizada sobre gestión educativa, liderazgo y valores; por lo que es de mucha utilidad para los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia desarrollar el presente trabajo.

Esta investigación busca mejorar el proceso educativo del Colegio Fiscomisional “San José” determinando debilidades y fortalezas sobre gestión, liderazgo y valores dentro de la Institución, que servirán como fuente de información para realizar los correctivos necesarios por parte de las autoridades y ofrecer una educación de calidad poniendo en práctica una buena comunicación entre los elementos activos que forman parte de este centro escolar. Permitirá optimizar la gestión educativa, toda vez que ésta incide en su estructura organizativa, en las formas de liderazgo, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y económicos, en la planificación de todas las tareas emprendidas, en la distribución adecuada del trabajo y en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Los resultados también permitirán conocer los valores educativos que complementan la actividad pedagógica, y que son las virtudes que caracterizan a toda institución educativa, desarrollando sus actividades enmarcadas dentro del respeto, honestidad, democracia, responsabilidad, solidaridad, sin prejuicios ni discriminaciones.

Los medios que posibilitaron la investigación fueron: La participación del Rector de la Institución con su colaboración decidida y con quien hemos celebrado un acta de compromiso en la cual dispone a los maestros, estudiantes y personal administrativo brindar las facilidades y documentos que sean requeridos por el maestrante. Los maestros mediante su participación en llenar las encuestas aplicadas, los jóvenes estudiantes con sus ideas y respuestas a las consultas verbales y escritas planteadas, el personal administrativo proporcionándonos documentos válidos para el desarrollo de la investigación y los padres de familia por su colaboración en dar respuesta al cuestionario aplicado.

Para el efecto, en relación al trabajo de campo, éste contó con la participación por muestreo de 20 docentes entre hombres y mujeres comprendidos entre 36 y 61 años de edad; 6 directivos comprendidos por el Rector, Vicerrector y 4 directores de las áreas de estudio, Ciencias Naturales, Matemáticas, Informática, Religión y Valores entre 47 y 63 años de edad; 20 estudiantes seleccionados entre el ciclo básico, ciclo diversificado y bachillerato internacional, con una edad aproximadamente homogénea entre 13 y 15 años; y 15 padres de familia del ciclo básico y bachillerato comprendidos entre 32 y 55 años de edad.

Los beneficiados con el presente trabajo de investigación primeramente es el maestrante, porque me permitirá obtener el título de cuarto nivel en Gerencia y Liderazgo Educativo, y la Institución en general, tomando en cuenta que los resultados de la investigación permitirán determinar ciertas debilidades en la gestión educativa, liderazgo y valores, en la que estamos inmersos todos quienes hacemos el quehacer educativo y está orientada a lograr objetivos y metas educacionales, procurando siempre atender las necesidades de los estudiantes, profesores, padres de familia, personal administrativo, de servicio y de la comunidad en general.

El objetivo general que orienta la presente investigación es: analizar el desarrollo de la gestión, liderazgo y valores en nuestra institución educativa entre los elementos activos del proceso enseñanza – aprendizaje que lo componen las autoridades, maestros, alumnos y padres de familia y valorar la práctica de gestión educativa que se viene desarrollando en el proceso pedagógico para ofrecer algunas alternativas que contribuyan al mejoramiento de este proceso, en base a un análisis detenido.

Los objetivos específicos buscan investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de calidad en valores, haciendo uso de la nueva tecnología (Internet) y recabando información valiosa de artículos, textos y publicaciones.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional “San José” mediante la tabulación de datos, observación directa y la aplicación de encuestas a estudiantes, profesores, padres de familia y autoridades del plantel educativo.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Colegio “San José” mediante la observación y análisis del PEI y de las planificaciones departamentales de trabajo presentadas a vicerrectorado.

Diagnosticar el clima de gestión, liderazgo y valores que se viene desarrollando en el Colegio San José, teniendo como referencia la misión, visión, políticas, objetivos, principios y fines educativos de las diferentes planificaciones realizadas por las áreas de estudio, departamentos, comisiones de trabajo, PEI “Plan Estratégico Institucional” y Código de convivencia.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la 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 las instituciones educativas.

Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de posgrado.

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.

El presente trabajo de grado, previo a la obtención del título de cuarto nivel, concluye con una propuesta orientada a mejorar la comunicación educativa entre autoridades, docentes y padres de familia; pretendiendo disminuir la presencia de la entropía comunicacional y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales mediante la práctica de una buena comunicación.

Se pone en consideración a los directivos y docentes de centros educativos y líderes en el área educativa los resultados obtenidos en la investigación, para que se tomen los correctivos necesarios y se mejore el proceso educativo en los planteles educacionales de nuestro país, tomando en cuenta que los centros educativos en la actualidad deben ser administrados por directivos líderes con cualidades y habilidades que estén relacionadas con la comunicación educativa, motivación y establecimiento de buenas relaciones humanas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

“Gestión del latín gestío, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.¹

“La Gestión nos indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos para el logro de los objetivos”.²

Como podemos darnos cuenta en las definiciones consultadas, se concuerda en que la gestión es un proceso de planificación que recae bajo la responsabilidad de quien está al frente de la institución. Por lo tanto la gestión es responsabilidad de los directivos, de los que depende el éxito o fracaso de los resultados. En el área educativa los directivos deben realizar una planificación que integre a todos los elementos activos de su institución, tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes, profesores, padres de familia y comunidad entera.

Comparto con el criterio de un artículo publicado por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez sobre gestión y tecnología, en la que definen a la gestión como “Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que desea alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para el logro de los objetivos”.

¹ COPYRIGHT . (2008-2011). Definiciones de gestión [En línea]. Disponible en: <http://definiicion.de/gestion/> [Consulta 06-12-2010]

² Anónimo (2008). Gestión y Administración [En línea]. Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html> [Consulta 06-12-2010]

Dentro del campo educativo, en el cual estamos inmersos, es importante también conceptualizar a la Gestión educativa, en la que según un artículo publicado en internet 8 de enero del 2008 por la Universidad Pedagógica Nacional se define a la Gestión Educativa como “La habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”.³

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan 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”.⁴

Según las definiciones anotadas, es importante señalar que una buena gestión educativa impulsa el mejoramiento del proceso de aprendizaje, la implementación y fortalecimiento de proyectos educativos; es decir la gestión educativa no está orientada únicamente a mantener un control del personal humano y a administrar los recursos económicos y materiales; la gestión educativa va mucho más allá, en busca de un proceso educativo innovador en el que se desarrollen nuevas técnicas y procesos pedagógicos.

La Gestión Educativa en los momentos actuales está relacionada con la actividad administrativa institucional, que recae bajo la responsabilidad de los directivos que están al frente de las Instituciones Educativas, por lo tanto deben planificar, ejecutar y evaluar las actividades y procesos educativos y tomar las medidas y correctivos necesarios para el logro de los objetivos planteados por la institución. La gestión educativa por lo tanto implica un gran compromiso de parte de los directivos con los centros educativos para desarrollar una administración educativa eficiente que involucre a los valores humanos.

³ Universidad Pedagógica Nacional (2008).Gestión Educativa Organizacional. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/> [consulta] 07 -12-2010

⁴ Mangisch, Gustavo G. (2009). La Gestión Educativa. [En línea]. Disponible en: (<http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547&FMT=44&GUID=580b0e8a-a459-4abd-9d2b-a75d9206e022>) [Consulta]. 07-12-2010

La Gestión Educativa está considerada como un proceso encaminado a mejorar el proceso educativo, en donde los máximos responsables son los directivos que están al frente de los centros educativos, que deben propiciar la participación de todos sus elementos activos de manera integral, orientado al cambio o transformación mediante la creación de proyectos innovadores.

En conclusión la gestión educativa, es de fundamental importancia en la administración de los centros educativos y es la que está bajo la responsabilidad de los directivos, que son los encargados de promover el aprendizaje mediante su accionar, integrando a toda la comunidad educativa e implementando los cambios requeridos orientados a satisfacer las necesidades de los elementos activos que la componen.

2.1.2. Importancia

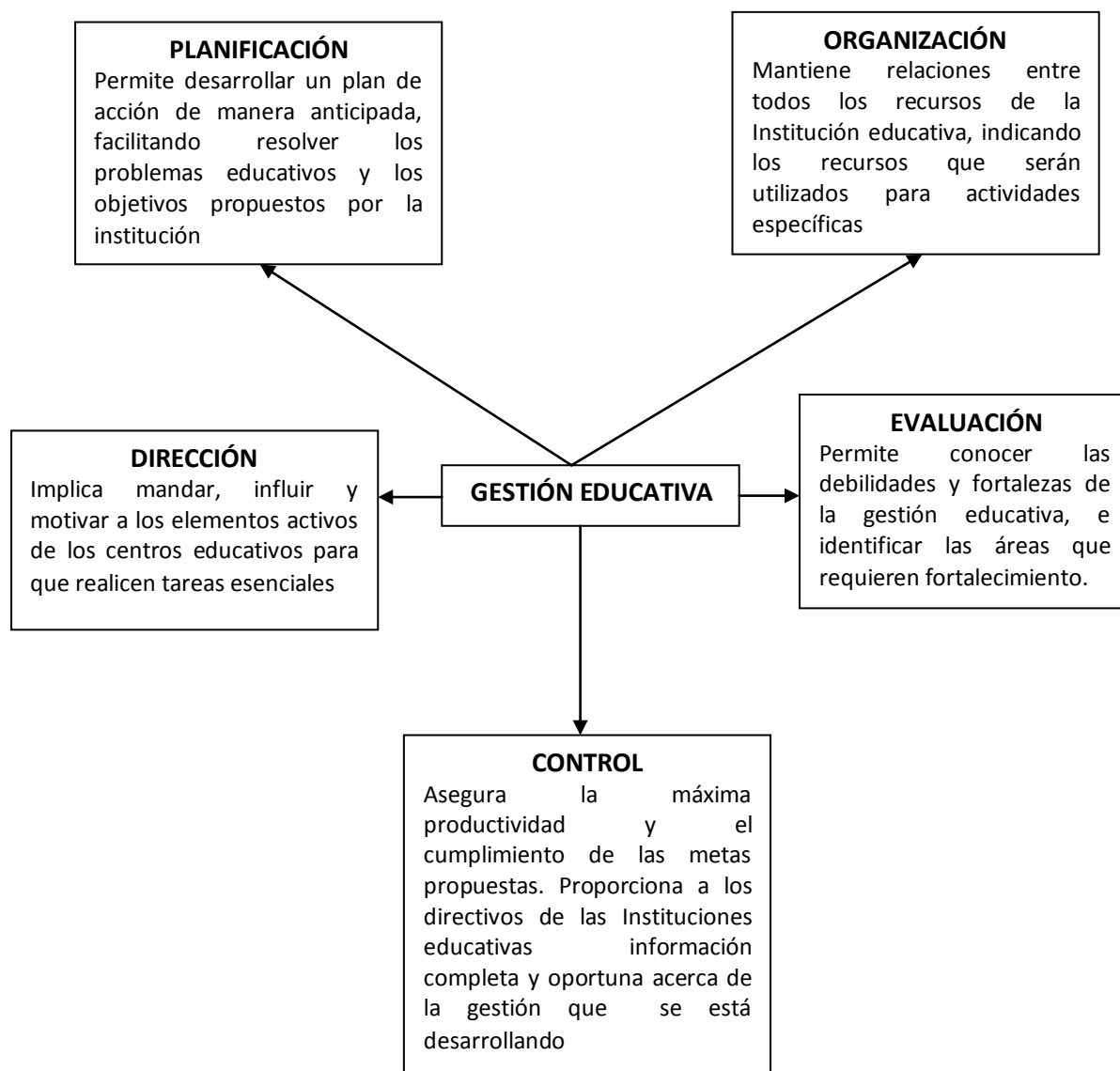
La gestión educativa pese a ser una actividad fundamental en la administración de las Instituciones Educativas, en los momentos actuales no se le ha dado la debida importancia; quienes están en la dirección de los centros escolares no conocen o se olvidan de que la gestión educativa es la actividad que permite emprender una buena administración institucional, haciendo que sean centros educativos más competitivos. Es importante señalar que la gestión educativa, debe estar presente en todas las actividades que desarrollan los directivos día a día, y se le debe dar el tiempo que sea necesario, para introducir los cambios institucionales que se consideren prioritarios y tomar las decisiones más adecuadas que viabilicen el logro de las metas u objetivos planteados.

En el artículo publicado el 22 de junio del 2008 en el Internet, por Néstor Rodríguez, sostiene que “En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar”.⁵

⁵ Rodríguez, Néstor (2008). Importancia de la Administración Educativa. [En Línea]. Disponible en:

Según lo señalado anteriormente por Néstor Rodríguez, considero que la gestión educativa, al ser una actividad que está relacionada con la administración de centros escolares, en ella también intervienen 4 elementos básicos que están íntegramente relacionados y que no pueden separarse para alcanzar los propósitos y metas educativas: La Planificación, Organización, Dirección, y Control de los centros educativos.

La planificación, por ser el proceso que permite desarrollar un plan de acción de manera anticipada, facilitando la resolución de los problemas que presenta la Institución Educativa y el logro de los objetivos propuestos. La Organización, por ser el conjunto de actividades que permiten una adecuada utilización de los recursos con los que cuenta la Institución Educativa. La dirección, porque implica influir y motivar a los docentes, padres de familia y estudiantes para que realicen las tareas planificadas y el Control, por ser la fase que permite a las autoridades educativas verificar si la institución está cumpliendo con la planificación y por proporcionar información completa y oportuna acerca de la gestión que se está desarrollando, identificando las debilidades o errores que se vayan dando a fin de poder rectificarlos.



a. Planificación

“La planificación cuando se aplica a la gestión, comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos dentro de los límites de tiempo, distancia y poder humano, y encausar todos hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes”.⁶

El principal problema que enfrentan las Instituciones Educativas es la falta de planificación, razón por la cual a los directivos de los centros educativos se les

⁶ PFIFFNER, John M: Organización Administrativa, 1963

dificulta la determinación de lineamientos claros y específicos que deben seguir, encontrando inconvenientes para alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto. La planificación en los centros educativos nos permite tener un plan de acción, en donde se formulan propuestas y se asegura el cumplimiento de las mismas, tomando en cuenta diversos factores como tiempo, recursos económicos, materiales y humanos, para solucionar los problemas que se presenten en la Institución Educativa. Además en la planificación educativa debemos considerar el aspecto social y la técnica que se va a emplear para el logro de las metas planteadas siempre buscando una adecuada utilización de los recursos con los que cuenta el centro educativo.

En conclusión la planificación en las entidades educativas es muy importante, porque nos permite determinar por anticipado un plan de acción específico que debemos seguir, para dar solución a los diversos problemas que aquejan a la entidad educativa y culminar con los objetivos y metas que se haya planteado.

b. Organización

“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados”.⁷

De lo anotado por Agustín Reyes, se podría decir que la organización es otro elemento importante que debe estar presente en la administración de centros educativos, porque nos permite estructurar al recurso humano tomando en cuenta sus funciones y actividades, organizar la buena utilización de los recursos económicos y materiales para el logro de los propósitos establecidos por los directivos de la Institución. En definitiva la organización en las instituciones educativas son los pasos a seguirse de manera ordenada, que facilita el logro de los objetivos y metas planteadas por los directivos, previa una planificación técnica y adecuada.

⁷ REYES PONCE, Agustín: Administración Moderna 1994

c. Dirección

Sune Carlson, según consta en el módulo de proceso administrativo de la Escuela Superior de Chimborazo, 2005 “La tarea de dirigir es la tarea de dirigir personas. El dirigente puede hacer otras cosas también pero como dirigente esta siempre trabajando a través de personas”.

Según Samaniego Rocío, en el módulo de proceso administrativo de la ESPOCH, 2005 “La dirección es la habilidad básica que desarrollan los directivos para el ejercicio de responsabilidades y lograr alcanzar los objetivos. Para tener una buena dirección se debe seguir ciertas normas como: determinar los objetivos de manera clara, utilizar los medios más adecuados, rodearse de colaboradores capaces y entregados al trabajo, capacitar al personal, establecer un programa de crecimiento institucional y tener la disposición para aceptar funciones directivas y responsabilidades adicionales.”

Tomando como referente a los dos autores anteriores que dan una definición sobre la dirección podemos señalar que en la dirección de los centros educativos deben estar líderes, que organicen y optimicen la utilización de los recursos disponibles, que se planteen metas claras y alcanzables, que motiven y busquen en los docentes, alumnos, padres de familia y personal administrativo su colaboración en el logro de los objetivos propuestos.

d. Control

Koontz y O’ Donnell, según consta en el módulo de Proceso Administrativo de la ESPOCH, 2005 “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado”.

Samaniego Rocío, en su módulo Proceso Administrativo de la ESPOCH, 2005 “El control, consiste en hacer que algo pase en la forma que se planificó; que la planificación y el control son elementos inseparables en la gestión educativa, para

alcanzar las metas y objetivos planificados a fin de determinar si tal desempeño está acorde con las políticas establecidas y asegurar de que los recursos humanos, materiales y financieros estén siendo bien utilizados en forma efectiva y eficiente para lograr los propósitos planificados por la institución educativa”.

Si relacionamos con el área educativa, lo señalado por Rocío Samaniego y Koontz y O” Donnell, se podría decir que el control de las actividades administrativas y pedagógicas asegura un buen manejo de los recursos y un proceso educativo eficiente, haciendo que mediante el control se cumpla con lo planificado; además proporciona a los directivos información completa y oportuna acerca de la gestión educativa que se está desarrollando en la institución, permitiendo a los directivos identificar las dificultades u obstáculos que impiden el buen desarrollo del proceso educativo en la institución.

A todos estos elementos anotados de la gestión educativa, me permito sumar otro elemento de suma importancia, que es la evaluación.

e. Evaluación

Considero importante sumar a los elementos de la administración educativa a la evaluación, porque nos permitirá conocer las debilidades y fortalezas que se tiene dentro del centro educativo, y en base a los resultados obtenidos se pondrá en marcha los correctivos necesarios para tener éxito en la administración de los centros escolares y en proceso de enseñanza-aprendizaje. No debemos olvidar que al evaluar el accionar de las autoridades y docentes se puede identificar aquellas áreas y actividades que requieren ser fortalecidas.

Según Jaime Valenzuela González, en su libro Evaluación de Instituciones Educativas, 2008 (página 16) sostiene que la evaluación educativa “Es un proceso y producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado”.⁸

⁸ VALENZUELA GONZÁLEZ, Jaime Ricardo: Evaluación de Instituciones Educativas 2008

La evaluación en los centros educativos permitirá a los directivos conocer si se está cumpliendo con lo planificado, en qué medida se ha ido desarrollando las actividades y lo más importante saber si se está emprendiendo una gestión educativa eficiente o si es necesario realizar ciertos correctivos, que ayuden a superar las dificultades institucionales y orientar la marcha del centro educativo hacia mejores horizontes. También cobra una gran importancia la autoevaluación, en la que los docentes como autoridades podemos realizar un autoexamen sobre cómo estamos llevando a cabo nuestra labor académica y qué estrategias son las que cada uno requerimos para una mejor gestión educativa.

La gestión en el campo educativo que es nuestro tema de investigación, es un elemento que se está poniendo mucho énfasis en la administración educativa actual; la gestión en los centros escolares siempre la han venido practicando los directores de escuelas, jardines, colegios etc. pero en una forma no técnica, siguiendo un procedimiento no adecuado; pero pese a ello siempre ha tenido una gran importancia dentro de la administración educativa. La gestión en la educación actual es de fundamental importancia porque permite conocer las necesidades que tiene la institución y mediante una planificación que integre a todos los actores directos podemos satisfacer esas necesidades orientadas a logro de los objetivos, misión visión y metas propuestas por el centro educativo.

La gestión educativa también involucra a la administración de recursos independientemente de cualquiera que sean los objetivos de la institución, ya sea que presten un servicio gratuito como es el caso de las instituciones educativas fiscales, o que persigan como fin obtener utilidades, como es el caso de los centros escolares privados, estos necesitan de recursos materiales, financieros, y humanos para su normal desarrollo; siendo de éstos el de mayor importancia el recurso humano, que forman parte de la institución y trabajan en ellas cumpliendo con labores pedagógicas, administrativas o de servicio. No olvidemos que las instituciones educativas tienen como su principal recurso a personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos.

Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, octava edición 2007, página 1; sostiene que “Los recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones”.⁹

Relacionando a la educación, Chiavenato, nos da a entender que las instituciones educativas dependen de las personas para que las administren, operen y funcionen; comparto con este criterio, ya que si no hay personas no habría centros escolares. Todas las entidades o instituciones educativas están constituidas por el elemento humano a los que no se los debe considerar como sujetos pasivos sino como trabajadores que a más de cumplir con sus tareas educativas ayudarán a solucionar los problemas institucionales.

2.1.3. Tipos de Gestión

Según la Universidad Pedagógica Nacional, dentro de la gestión escolar encontramos cuatro tipos de gestión: Gestión directiva, gestión pedagógica, gestión de la comunidad y gestión administrativa financiera.

a. Gestión directiva:

“Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el Marco de la política educativa vigente”.¹⁰

⁹ CHIAVENATO, Adalberto: Administración de Recursos Humanos, 2007

¹⁰ Universidad Pedagógica Nacional. México (2009) Gestionar, Tipos de gestión [En Línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin>
[Consulta 15-12.2010]

En el texto ética en las organizaciones de Manuel Guillén, página 39 también se hace referencia al trabajo directivo, en el que manifiesta que “tener poder dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento del resto de sus miembros. La capacidad de mandar tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales; y para lograr esto debe cumplir tres roles agrupados en: La toma de decisiones, el de las relaciones interpersonales y el manejo de la información”.¹¹

Según lo señalado anteriormente por Manuel Guillén, la toma de decisiones es un proceso de gran responsabilidad en el que los directivos de los centros educativos deben seleccionar entre varias alternativas la más adecuada, que permitan el logro de los objetivos y metas establecidas por la institución educativa. La toma de decisiones debe ser considerada como la actividad principal ya que debe decidirse lo que se va a hacer, quien va a realizarlo, en qué tiempo, en qué lugar y con qué recursos; se debe elaborar un plan de alternativas, evaluarlas y finalmente seleccionar la que más beneficie al logro de las metas.

También se hace referencia a la relación con el entorno, ya que todos los seres humanos establecemos relaciones interpersonales en nuestro convivir diario, sea con nuestros familiares, con nuestras amistades, compañeros de trabajo, con los miembros de la comunidad etc. a través de los cuales intercambiamos ideas, actividades, compartimos problemas y alegrías, entre otros.

“Las relaciones interpersonales tienen que ver con la comunicación entre personas, y al respecto Daniel Prieto Castillo en su libro La Comunicación en la Educación, página 49 sostiene que “Ser un SER DE COMUNICACIÓN no es sencillo, pero es fundamental para un educador, porque lo peor que le puede ocurrir a un maestro es tener problemas en la comunicación y el docente que practica una buena comunicación vive la alegría del encuentro y la maravillosa sensación de ir creciendo junto a sus estudiantes en el discurso y en las prácticas del proceso enseñanza-aprendizaje.”¹²

¹¹ GUILLÉN PARRA, Manuel: Ética en las organizaciones, 2006

¹² PRIETO CASTILLO, Daniel: La Comunicación en la Educación, 2004

La comunicación es el pilar fundamental del proceso educativo, las autoridades y los maestros no debemos permitir que la comunicación se transforme en sufrimiento como lo señala Daniel Prieto Castillo. Las autoridades y los docentes no debemos considerar a los alumnos como personas negativas y contrarias a los intereses educativos, la relación entre alumno maestro no debe estar basada únicamente en el traspaso de contenidos, en el memorismo y la repetición, no debemos ser reprimidores, ya que todos estos aspectos conllevan a seguir manteniendo una educación tradicional, cuando todos sabemos que se aprende mejor en un ambiente lleno de comunicación, en interacciones, en la relación con materiales bien mediados pedagógicamente, olvidándonos de la vieja práctica educativa de hace varios años atrás. Debemos ser docentes creativos y hacer de los estudiantes personas reflexivas, participativas y comunicativas.

Tomando como referencia lo que señala Prieto Castillo, tanto los directivos de los centros educativos como los docentes somos seres de comunicación porque nuestra profesión está comprometida con la relación directa con otras personas, es una actividad social que está ligada a lo comunicacional. Los docentes debemos sobrellevar la relación con el otro ser, no debemos considerar nuestro trabajo diario como una obligación y una actividad más que nos permite obtener un ingreso económico, por cuanto nuestra actividad docente está expuesta a las miradas, a las voces y a los gestos de muchas personas que vienen a nosotros para relacionarnos y comunicarnos.

En conclusión, los directivos de las Instituciones educativas, deben mantener una buena comunicación educativa para convertirse en buenos gestores educativos y los maestros, cualquiera que fuese el nivel donde laborem, jugamos un papel importantísimo en la vida de los pueblos, somos quienes más allá de enseñar tal o cual asignatura, con nuestro testimonio y ejemplo influimos para bien o para mal en la formación del individuo que luego actuará en la sociedad. Por lo tanto pienso que el camino más adecuado que deben seguir las autoridades educativas y nosotros como docentes es el de practicar una educación como proceso de comunicación, es decir mediante el diálogo y la reflexión colectiva, manteniendo una buena

COMUNICACIÓN con todos los elementos que intervienen en el proceso educativo, inculcando siempre los valores humanos.

El manejo de la información, es otro aspecto fundamental en la gestión educativa; Según Manuel Guillén, es importante porque permite partir de los intereses y necesidades que tiene la institución educativa, para impartir una información clara, precisa y oportuna a los colaboradores. Los directivos deben informar sobre los objetivos, planes, metas y políticas que se desean alcanzar, dar a conocer los proyectos educativos que se están desarrollando y los problemas que se están presentando en el camino, para entre todos buscar las soluciones adecuadas.

En el área educativa la gestión directiva, está relacionada directamente con los directores de las escuelas, jardines; con los rectores de los colegios, universidades etc. Es decir de las personas que están al frente de las instituciones educativas, quienes ejercerán el liderazgo desarrollando una planificación que les permita direccionar a la entidad educativa hacia el logro de los objetivos y metas propuestas. Para lo cual deberán organizar sus equipos de trabajo, desarrollar un plan de acción y evaluar su gestión directiva.

b. Gestión Pedagógica:

“Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo; es el área de los procesos de diseño curricular; prácticas pedagógicas institucionales; gestión de clases y seguimiento académico”.¹³

Gestión Pedagógica es la que está a cargo del vicerrector en los establecimientos de educación media o del director pedagógico en los otros niveles educativos, quien diseñará la planificación curricular, el plan de clase, el PEI, POA, planes de las comisiones y áreas de trabajo conjuntamente con las autoridades y docentes del establecimiento, además realizará un seguimiento del proceso de planificación pedagógica encaminado al mejoramiento de la calidad educativa pretendiendo

¹³ Universidad Pedagógica Nacional. México (2009) Gestionar, Tipos de gestión [En línea] Disponible en:<http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin> [Consulta 11-01-2011]

formar alumnos críticos, reflexivos y creativos, dejando a tras el memorismo y la repetición de los contenidos.

c. Gestión administrativa y financiera.

“Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de sus funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización”.¹⁴

En educación la gestión administrativa y financiera está relacionada con el manejo de los recursos económicos que son asignados por el Gobierno Central en el caso de las Instituciones educativas fiscales, y de los ingresos económicos que generan en las instituciones privadas; también involucra el uso de los bienes materiales, e infraestructura de los centros educativos. En los establecimientos de educación media está a cargo del jefe financiero o colector en coordinación directa con las autoridades educativas, quien desarrolla todas las actividades contables entre ellas el control de inventarios de los bienes de la institución los cuales serán entregados mediante una acta de entrega recepción a los funcionarios del centro educativo que lo requieran; Pese a que están las funciones definidas es importante que se realice un trabajo en conjunto entre todas las autoridades, para formar un equipo de trabajo solidario que permita tener éxito en la gestión educativa.

d. Gestión del Talento Humano:

“La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo; capacitar a los empleados; proporcionar los

¹⁴ Administrator (2010) Conceptos y Generalidades de la Administración Financiera [En línea] Disponible en:
<http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3155-conceptos-y-generalidades-de-la-administracion-financiera?tmpl=component&print=1&page=>
[Consulta 11-01-2011]

mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización”.¹⁵

Guillén Parra, agrega a la Gestión del Talento Humano, en la que manifiesta que “las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y de problemas. Por lo que podemos afirmar que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”.¹⁶

En el campo educativo la Gestión del Talento humano es lo que está relacionado al personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes que está a cargo el Inspector general como jefe de recursos humanos, quien velará por el cumplimiento del código de convivencia, de la ley de educación y su reglamento. Es el profesional que debe mantener una buena comunicación educativa y debe emprender un buen liderazgo para mantener la correcta marcha del plantel y hacer que los objetivos planteados por el centro educativo se cumplan.

e. Gestión de la comunidad.

Es la encargada de las relaciones de la entidad con la comunidad, integrando a sus miembros a la actividad diaria que desarrolla la institución educativa. Son muy importantes las relaciones institucionales con los miembros de la comunidad en la que desarrolla las actividades escolares, así como también la participación y su convivencia, pese a que puede presentarse ciertas diferencias o divergencias, pero que no serán un obstáculo para lograr unificar criterios en determinados aspectos fundamentales y lograr la inserción de la comunidad al centro educativo produciendo relaciones de cooperación.

¹⁵ Slideshare. Máster (2008) Gestión del Talento Humano [En línea] Disponible en:

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano> [Consulta 14-01-2011]

¹⁶ GUILLÉN PARRA, Manuel: ética en las organizaciones, 2006

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

El diccionario de la Real academia de la Lengua define al liderazgo como “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Guillén Parra en su libro ética de las organizaciones 171, define al liderazgo como “la capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias”; también lo define como una “interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación”.¹⁷

En su mismo texto define al líder como a la “persona que conduce a otras en libertad”; “persona que consigue libre adhesión de otros en sus motivaciones y comportamiento”.

Según la guía didáctica en la página 15, para Chiavenato Idalberto, el liderazgo “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De las definiciones anotadas se puede extraer los términos superioridad, influir, conducir, dirigir e interacción entre personas; todos estos términos están relacionados entre sí, orientados a la labor de un líder. El liderazgo es uno de los fenómenos que tiene mucho interés en educación, por ser una actividad humana que necesita de mucha motivación elemento clave en el proceso enseñanza-aprendizaje. Los directivos de las Instituciones Educativas deben ser líderes en la institución y en la comunidad, deben ser quienes dirigen el proceso de aprendizaje hacia un cambio, demostrando que tienen una gran capacidad de influir en los estudiantes, profesores, padres de familia y en el personal administrativo y de servicio.

¹⁷ GUILLÉN PARRA, Manuel: ética en las organizaciones, 2006

Manuel Guillén al definir al liderazgo como el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras, es importante conocer cómo el líder de un centro educativo ejerce esta influencia y lo puede hacer de muchas maneras, dependiendo de la iniciativa y creatividad de los directivos, entre ellas pueden ser reconociendo su buena labor mediante estímulos a los docentes, alumnos y padres de familia, generando confianza en su accionar, dando un trato enmarcado en el respeto y consideración, brindando las facilidades para que se capaciten etc.

Para llevar a cabo un acto de liderazgo, los directivos deben ayudar a que los docentes y alumnos cuenten con los materiales e instrumentos necesarios como material didáctico, laboratorios equipados, aulas funcionales etc. para que puedan desempeñar sus funciones adecuadamente y el proceso de enseñanza – aprendizaje sea más eficiente.

En conclusión los centros educativos están siendo administrados o dirigidos por personas que en muchos casos no son técnicos en educación o no conocen sobre las necesidades que tiene un proceso educativo, y para que exista liderazgo educacional, pienso que es importante que los centros escolares deben estar administrados por personas con conocimientos bastos en educación, y que sean quienes motiven, estimulen y comprometan a docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general, a trabajar con entusiasmo por un cambio educativo que propicie la formación integral de los alumnos.

2.2.2. Tipos de líderes

Manuel Guillén Parra, en su libro *Ética en las organizaciones* 2006 página 173, define a tres tipos de enfoques sobre liderazgo.

a. Liderazgo transaccional.

Lo define como una “relación de intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo”.

Según la definición dada por Manuel Guillén, el líder transaccional es la persona que busca relacionarse con las demás personas o con sus subordinados con la intención de establecer un intercambio, mediante la cual pueden salir las dos partes beneficiadas. En conclusión el líder transaccional es el que establece una relación con intención de cambio, es el que intercambia una recompensa por un buen desempeño de sus colaboradores.

b. Liderazgo transformacional.

Lo define como al líder “cuyo papel consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión”.

Según Guillén el líder transformacional va más allá de un intercambio intencionado, su relación es de influencia mutua; es el líder que influye en las otras personas, pero cediendo poder, para que sus seguidores se conviertan a la vez en líderes y actores de cambio.

Este tipo de líder es el que tiene mayor popularidad, porque es capaz de generar cambios en las personas apelando a los valores e ideales como la libertad, la justicia o igualdad. Logra un alto nivel de unión del grupo humano al generar confianza y sabe que necesita del esfuerzo de sus colaboradores para llegar al objetivo planteado.

En conclusión este tipo de liderazgo encierra a tres elementos básicos; al líder, a sus seguidores y al entorno que puede influir en su relación. Además el líder transformacional es la persona que debe tener carisma, respeto y confianza; debe comunicar altas aspiraciones y dar a conocer sus intenciones importantes; debe seleccionar de todas las alternativas la más adecuada para dar solución a los problemas; debe prestar atención a cada uno de sus subordinados o seguidores de forma personalizada e influir en el cambio de su comportamiento.

c. Liderazgo servidor.

Define como a la “relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”.

Según Manuel Guillén este tipo de líder es el que pasa inadvertido, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo, buscando la participación y creatividad de todos sus miembros de trabajo. En definitiva el líder servidor debe tener capacidad de escucha, dotes de empatía, auto reflexión, dotes de persuasión y compromiso con el crecimiento de las personas.

De lo anotado anteriormente, en educación los maestros debemos convertirnos en líderes transformacionales, ya que tenemos los tres elementos básicos en nuestra labor diaria; al docente, a los estudiantes y a la comunidad; además nuestro objetivo fundamental es el de guiar, conducir y transformar a nuestros alumnos en personas reflexivas, críticas e innovadoras, dejando de lado la didáctica tradicional.

A estos tres tipos de líderes planteados por Manuel Guillén, se suman otros que los clasifican muchos autores, entre ellos la que presenta Alejandra López en su publicación realizada el 16 de agosto del 2002 en la página de internet:¹⁸

d. Líder democrático.

Según Alejandra López, los líderes democráticos son los que “Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades”; “Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes”; “Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo”.¹⁹

¹⁸ López, Alejandra (2002) Tipos de líderes [En Línea] Disponible en:

http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm [Consulta 25-01-2011]

¹⁹ López, Alejandra (2002) Tipos de líderes [En Línea] Disponible en:

http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm [Consulta 25-01-2011]

Democrático viene del sinónimo de Democracia, y en términos generales significa participación de todos y respeto a la decisión de la mayoría. Por lo tanto un líder democrático debe trabajar en conjunto, motivando y animando a sus seguidores hacia el logro de los objetivos planteados, propiciando la participación activa de todos los que forman parte del grupo de trabajo tomando decisiones en consenso.

El proceso educativo en la actualidad exige de un trabajo participativo, que integre a todos sus elementos activos como son los estudiantes, padres de familia, profesores, y autoridades, en la que se desarrolle una labor académica en conjunto con la participación de todos, practicando un proceso educativo incluyente y no excluyente.

El líder democrático es la persona que tiene la habilidad para dirigir a un grupo de personas haciendo que todos participen en su trabajo con ideas, pensamientos, proyectos y metas.

e. Líder paternalista.

Según el mismo autor sobre el líder paternalista manifiesta que “Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes venden sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber”.

También sostiene que los líderes paternalistas “Hacen que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios; medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas”.

Tomando como referencia lo que señala Alejandra López, el líder paternalista es el que se convierte en consejero de sus colaboradores, haciéndoles conocer lo bueno y lo malo de sus acciones y en muchos casos ofreciendo estímulos por su buena labor.

Como conclusión debo manifestar que un líder paternalista con toda seguridad no va a tener éxito en la gestión educativa, debemos estar seguros de que en educación no se trabaja con promesas ni con ofrecimientos, se debe emprender un proceso de enseñanza aprendizaje con metas, objetivos y políticas claras, y para esto se necesita de un buen liderazgo dentro de la institución, que reúna los requisitos o características de un líder transformacional, democrático y participativo.

f. Líder participativo.

Alejandra López al respecto sostiene que “El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen”.

“Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio”.²⁰

Un líder participativo es el que busca solucionar los problemas mediante la participación de todos sus colaboradores, no trabaja solo, deja que sus seguidores planteen sus ideas, pensamientos y proyectos. Es decir desarrolla su labor en consenso, integrando a todo el grupo.

Este tipo de líder valora y toma muy en cuenta las sugerencias del grupo, motivándolos a seguir adelante asumiendo más responsabilidades, ofreciéndoles su apoyo sin dejar de asumir las decisiones que como líder le corresponden.

²⁰ López, Alejandra (2002) Tipos de líderes [En Línea] Disponible en:

http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm [Consulta 25-01-2011]

g. Líder autoritario.

“El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos”.

Lamentablemente el autoritarismo siempre está presente dentro de las administraciones, sobre todo en el área educativa; existen directivos que procuran mantener a los docentes, estudiantes y padres de familia bajo su control imponiendo una rigurosa autoridad, en varios casos demostrando ser personas necias e inflexibles, pretendiendo que todo el grupo a su cargo tan solo cumpla sus órdenes y haga su trabajo. No escuchan las opiniones e ideas de los demás, cree saberlo todo y tener la absoluta razón.

En nuestro proceso educativo, es increíble pensar que todavía sigan existiendo autoridades y docentes caracterizados en un liderazgo de dictador. El docente todavía piensa que él sabe todo y el alumno solo debe receptor contenidos. Muchos maestros y autoridades no escuchan las inquietudes de los estudiantes y padres de familia, consideran que son dueños de la asignatura y que saben a la perfección como impartirla. Es necesario que los profesores cambiemos de actitud frente a las necesidades de la educación actual, integrando a todos los actores educativos y formando un equipo de trabajo en donde todos participemos con ideas innovadoras que den como resultado una formación integral con alumnos participativos, creativos y reflexivos.

2.2.3. Características.

Según Manuel Guillén, luego de muchos estudios se ha llegado a la conclusión de que las características de un líder son:²¹

²¹ GUILLÉN PARRA, Manuel: Ética en las organizaciones, 2006

a. La inteligencia.

“Que es la capacidad que tiene un líder para elegir el mejor camino y las mejores estrategias para resolver los problemas o dificultades; esto permitirá llevar a la excelencia a la Institución Educativa”.

Un buen líder debe tener la capacidad para hacer que sus colaboradores trabajen en equipo, y con entusiasmo para lograr los objetivos propuestos por la Institución educativa; además debe tener la capacidad de tomar la iniciativa, de gestionar, promover, incentivar y motivar a su equipo o grupo de trabajo, y para esto debe demostrar ser una persona inteligente y preparada.

b. El deseo de dirigir.

Para Guillén Parra “Un buen líder tiene el gran deseo de dirigir e influir en las otras personas, debe estar dispuesto a asumir responsabilidades y a lograr buenos resultados trabajando en equipo con sus colaboradores. El deseo de dirigir demanda tiempo, un gran esfuerzo, energía y mucho trabajo”.

Pienso que la eficiente administración de los centros educativos depende del deseo de dirigir y de las habilidades que tengan las autoridades que están al frente de su dirección. Dirigir involucra influir y motivar a los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo para que desarrollen un buen desempeño en su labor académica.

c. La ambición en el plano psico-afectivo.

Según Manuel Guillén, el líder debe ser impulsado por un gran deseo de dar una vuelta o cambio de las cosas que están cerca suyo. En donde existen obstáculos para otras personas, el líder debe ver una oportunidad para mejorar, debe ser entusiasta a las innovaciones y saber correr riesgos.

d. La honestidad e integridad, en el plano ético.

Un buen líder debe ser digno de confianza, ser cuidadoso y claro en el manejo de los dineros; debe hablar siempre con la verdad, ya que si una persona miente jamás se ganará la confianza de las demás personas. En resumen la honestidad consiste en actuar siempre con la verdad, siendo auténtico, genuino y objetivo. La persona honesta se respeta a sí misma y tiene respeto hacia las demás personas.

e. Poseer autoridad.

Según el Diccionario de la Lengua Española, la autoridad es una “potestad o facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando”.

Según esta definición para que un líder tenga poder sobre alguien, debe ser una persona tolerante y abierta al cambio; no debe convertirse en un ser autoritario y prepotente, porque estaría dejando de ser un líder y pasaría a ser un administrador con problemas y dificultades.

f. Debe tener carisma.

Se refiere a la habilidad que debe tener un líder para influir en las demás personas, tiene relación con la capacidad para motivar y para ganarse la admiración de las demás. Un líder siempre logra captar la atención de la gente haciendo que hablen bien de él.

g. Actuar con justicia.

Aristóteles define a la justicia “como igualdad proporcional; dar a cada uno lo que es suyo”. Un verdadero líder siempre debe actuar con equidad; debe saber lo que le pertenece a cada persona por derecho actuando con rectitud y respetando los derechos de los demás”.

h. Mantener la confianza en sus colaboradores.

Es importante que un líder primeramente mantenga la confianza en sí mismo, para luego mantener la confianza en sus colaboradores. Existe una frase que dice “LA CONFIANZA EN SÍ MISMO ES EL PRIMER SECRETO DEL ÉXITO”, cuando emprendemos una tarea y si tenemos confianza en nosotros mismos, la desarrollamos de la mejor manera y en el menor tiempo posible; La confianza es creer en nuestra propia capacidad para llevar a efecto cierta tarea.

Si bien es cierto la confianza en sí mismo es importante en la personalidad de un líder, también es muy trascendental mantener la confianza en las personas con quien se trabaja, para que ellos se sientan motivados a desarrollar su trabajo de buena manera y a no defraudar a su líder. Difícilmente se puede avanzar en un trabajo si no mantenemos la confianza, ya que no existiría una comunicación clara y aparecería la entropía comunicacional impidiendo una labor que conduzca al éxito.

i. Juzgar con equidad y prudencia.

La equidad viene a ser un sinónimo de igualdad; por lo tanto un líder debe actuar sin tener diferencias entre sus colaboradores y sin tomar en cuenta su condición social, género o sexo, para cuestionar o estimular la labor desempeñada. Se debe valorar a los subordinados sin priorizar las diferencias religiosas, sociales o culturales de las que provienen. En una institución es importante que exista equidad, es decir una igualdad en cuanto a los derechos y beneficios de los trabajadores; no debe existir preferencias ni hacer de menos a determinados colaboradores, debe reinar siempre la justicia y la igualdad hacia todo el personal que presta sus servicios en la institución.

Según Guillén Parra, la prudencia “tiene por objeto lo humano y aquello sobre lo que se puede deliberar”.²²

²² GUILLÉN PARRA, Manuel: Ética en las organizaciones, 2006

La prudencia es otra característica que debe tener un buen líder, ya que le proporciona el beneficio de la reflexión sobre los resultados que le puede ocasionar sus palabras y actuaciones, permitiéndole actuar de manera correcta. Un líder al ser prudente toma las decisiones acertadas, reduciendo el número de equivocaciones, logrando tener éxito en la labor de influir y dirigir a sus colaboradores.

Pienso que el ser prudente nos lleva a no perder la calma, aún en los problemas más difíciles y a actuar sin perder la compostura evitando ofender a las personas. El ser prudente no quiere decir que no se tenga equivocaciones, sino tener la habilidad para reconocer los errores y remediarlos en base a la experiencia adquirida.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Según el Diccionario de la Lengua Española, directivo “es el miembro de una junta de dirección, junta de gobierno de una corporación o sociedad”.

Un directivo es la persona que comúnmente tiene cierto nivel de estudio y la experiencia necesaria recorriendo un cierto camino para asumir la responsabilidad de dirigir a una institución y al recurso humano; es quien está obligado a capacitarse permanentemente para tener éxito profesional, es la persona que está a cargo de la administración, y por ende busca la estabilidad y el control de la institución y está pendiente de las necesidades y problemas que se presentan para solucionarnos a la brevedad posible; y un líder como ya lo anotamos en el capítulo anterior sobre liderazgo, es la persona que conduce a otras en libertad, es quien consigue la libre adhesión de otros en sus motivaciones y en su comportamiento; es la persona que genera relación de influencia en las demás personas, es quien actúa con justicia y libertad, mantiene confianza en sus colaboradores, genera confianza, coopera al bien común, posee autoridad y carisma.

En lo referente a la actitud el directivo acoge una actitud pasiva. Con relación a las metas estas son producto de las necesidades y no de los deseos; en cambio el líder acoge una actitud activa hacia los objetivos. El líder es la persona activa que le da forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

En cuanto a la concepción del trabajo el directivo lo considera como un proceso que integra a las personas que interactúan con el propósito de crear ideas y estrategias para tomar una decisión. En cambio el líder realiza su trabajo desarrollando rumbos nuevos para problemas antiguos y abre caminos hacia nuevas opciones generando nuevos pensamientos y políticas de trabajo.

En lo referente a como se relacionan con las personas, el directivo trabaja en grupo, y se relaciona con sus trabajadores en base a la función que desempeñan; busca nuevas personas con quien trabajar; trata de dar solución a las diferencias entre el personal pero en determinados casos carecen de empatía o de la capacidad de sentir lo que piensan sus colaboradores. En cambio el líder se relaciona de forma empática, presentida y no pierde fácilmente el control, manteniendo la capacidad para establecer buenas relaciones con sus colaboradores siendo creativo y no conformista.

2.4. Los valores y la educación

Antes de referirnos a los valores en la educación, pienso que es necesario primeramente definir dos conceptos básicos: Valores y educación.

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud”.²³

“Los valores son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, grupal y social. Por ello todo valor es un concepto operativo”.²⁴

²³ Jimenez, Juan Carlos (2008) El valor de los valores en las organizaciones [En Línea] Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html> [Consulta 08-02-2011]

²⁴ Soto, Lauro. Definición de valores y características [En línea]. México. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas> [Consulta 08-02.2011]

En los momentos actuales no es difícil darnos cuenta que, en nuestra sociedad día a día se están perdiendo los valores humanos, y lo podemos palpar en el convivir diario de los centros educativos, en los cuales tanto docentes, padres de familia como estudiantes no practicamos los valores humanos y por este motivo incluso hemos escuchado a ciertas personas decir que vivimos en una sociedad sin valores y vemos la preocupación que tienen la iglesia, los padres de familia, las autoridades que están al frente de la educación etc. Por mantener a los valores humanos presentes en el desarrollo humano.

Marcela Chavarría, sostiene que los valores “Pedagógicamente hablando son fuente de perfeccionamiento humano”, y añade que son “realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismo; perfecciones que pueden comunicarse al hombre; y concluye manifestando que los valores son el ser; que están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; que son propiedades del ser”.²⁵

Si partimos de las afirmaciones de Marcela Chavarría, me atrevo a decir que los valores humanos se relacionan o se enlazan los unos con otros en el ser de una persona, buscando la perfección de las personas, aclarando que los seres humanos somos seres con errores y virtudes y no perfectos. Pienso que los valores humanos siempre están presentes, solo depende de nosotros el de ponerlos en práctica o de olvidarnos de su existencia, dejando de lado una frase popular que dice que los bienes conducen al bien y los males al mal.

Según las definiciones anotadas anteriormente, los valores son principios morales que tenemos las personas, que hace que nos diferenciamos de los animales y que nos caracteriza a cada persona.

Ahora es importante definir lo que es educación, para introducirnos a la temática sobre la educación en valores, que es la preocupación constante en la actualidad por todos quienes hacemos el que hacer educativo.

²⁵ CHAVARRÍA OLARTE, Marcela: Educación en un mundo globalizado, 2007

Educación.- Etimológicamente la palabra educación viene de los términos EDUCARE que significa crear, nutrir, alimentar y EDUCERE que significa sacar, llevar, extraer.

“La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores”.²⁶

Chavarría en la página 71 de su texto define a la educación “como un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano”.²⁷

En los momentos actuales la educación está dirigida a lograr un cambio en los jóvenes estudiantes, a transformarlos en nuevas personas; y para ello el proceso de enseñanza aprendizaje que desarrollamos día a día, debe ser fortalecido en dos áreas importantes, en la adquisición de conocimientos y la modificación del comportamiento de los alumnos, emprendiendo actividades que le permitan al estudiante reflexionar, ser participativo, creativo y practicar los valores humanos venidos a menos en la actualidad.

La educación no debe ser solo la transmisión de conocimientos entre el emisor que viene a ser el docente y el receptor que es el alumno; debe ser un proceso de transformación que incluya una serie de elementos que formen a las personas integralmente, haciendo de ellas seres reflexivos, críticos, creativos que aporten a la sociedad.

Una vez definido los conceptos básicos; valores y educación podemos adentrarnos al análisis sobre la educación en valores.

Educación en valores.- “Programa de carácter preventivo. Busca educar la inteligencia y fortalecer la voluntad, desarrollando actividades dirigidas a la práctica

²⁶ Compilaciones.com (2009) Definición de educación [En línea] Disponible en:

<http://www.compilaciones.com/educacion/definicion-educacion.html> [Consulta 15-02-2011]

²⁷ CHAVARRÍA OLARTE, Marcela: Educación en un mundo globalizado, 2007

de valores, dentro del aula, en el hogar, en el entorno inmediato. El objetivo primordial es formar ciudadanos libres responsables y comprometidos consigo mismos y con la sociedad”.²⁸

Según el Reglamento General de la Ley de Educación, vigente hasta ésta fecha, en su capítulo III. Art. 3, menciona que uno de los fines de la educación es “Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial”.

El mismo reglamento en el capítulo V. Art. 10 menciona que uno de los objetivos de la educación es “Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores del hombre ecuatoriano”.

Según lo anotado anteriormente podemos darnos cuenta, que el estado ecuatoriano también está preocupado por impartir una educación integral sustentada en los valores humanos, e inclusive lo señala dentro de la misma ley y reglamento de educación; tomando como referencia esta información el Colegio Fiscomisional “San José” al ser una institución católica, dentro de su horario normal de clases incluye 2 horas de religión por semana, en las cuales se imparte temas relacionados con los valores humanos, contribuyendo a su formación y puedan comprometerse en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Dentro de la educación en valores es importante también tener muy en cuenta a la familia, ya que solo en la familia las personas podemos ser debidamente educadas y recibir la formación de nuestro carácter que nos hará buenos ciudadanos. La familia es la primera organización social llamada a educar en valores, en el área afectiva y de comportamiento; los centros educativos en cambio son instituciones que están al servicio de la sociedad para apoyarnos y complementar la acción educativa familiar, a través de la transmisión de conocimientos científicos, en la formación sociopolítica y cívica, en el arte, en la ejercitación de actividades de motricidad etc.

²⁸ Educa Sites.net (2001) Educación en valores [En línea] Disponible en:
(<http://www.educasites.net/educacion-en-valores,htm>) [Consulta 22-02-2011]

Por todo lo anotado, es importante integrar todas las actividades que desarrollan las Instituciones Educativas a la familia, como foros, mesas redondas, actividades por las fiestas patronales, eventos deportivos, actos religiosos, los ambientes virtuales etc. que ayuden al perfeccionamiento integral de los alumnos. También es necesario destacar la actividad que debemos desprender los docentes, educando con el ejemplo en valores, e impartiendo una educación basada en el respeto mutuo.

Los gobiernos de turno con el Ministerio de Educación al frente, están constantemente introduciendo nuevas políticas educativas, en busca de lograr una educación de excelencia, que significa buscar simplemente, que lo poco se convierta en mucho, ir a más y mejor en cada esfuerzo y en cada producto educativo; para esto se ha desarrollado una serie de servicios de capacitación y perfeccionamiento docente, en muchos casos politizados y en otros muy limitados, que hace que el avance tecnológico llegue a los centros educativos en los cuales determinados maestros no están capacitados para usarla.

En conclusión la educación en valores consiste en transmitir conocimientos científicos acompañados de valores humanos que enriquecen a las personas y permiten la convivencia enmarcada en el respeto, responsabilidad, solidaridad, sin prejuicios ni discriminaciones.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La investigación se centra en el Colegio Fiscomisional “San José” en el nivel medio, sección matutina; seleccionando una muestra entre estudiantes, docentes, padres de familia de educación básica, del ciclo bachillerato y del BI (Bachillerato Internacional) y autoridades.

TABLA 1: POBLACIÓN TOTAL DEL COLEGIO FISCOMISIONAL “SAN JOSÉ”

DOCENTES			DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO		ESTUDIANTES	
SEXO	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Femenino	32	49,23	2	33,33	6	40	630	62,19
Masculino	33	50,76	4	66,67	9	60	383	37,81
TOTAL	65	100 %	6	100%	15	100%	1013	100%

FUENTE: Datos recopilados de la base de datos de secretaría del plantel.

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

Como podemos observar en la tabla, la población total del Colegio Fiscomisional “San José” está compuesta por el 49,23% del sexo femenino y el 50,76% del sexo masculino en relación a los docentes; en cuanto a los directivos tenemos el 33,33% del sexo femenino frente al 66,67% del sexo masculino; en el área administrativa y de servicio tenemos el 40% del sexo femenino y el 60% del sexo masculino. En los docentes, directivos y en el personal administrativo se concentran personas más del sexo masculino.

La población de los estudiantes está compuesta por el 62,19% del sexo femenino y el 37,81% del sexo masculino; como podemos notar existen más personas del sexo femenino que del sexo masculino, pero que de ninguna manera esto ha creado problemas en la convivencia estudiantil. De lo que he podido observar durante los 15 años de trabajo como docente en esta Institución, la convivencia entre hombres y mujeres ha sido enmarcada en el respeto a la mujer, demostrando ser buenos

compañeros, y amigos solidarios ante todas las dificultades que se han presentado en los estudiantes, docentes y autoridades.

TABLA 2. DOCENTES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.

SEXO	EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	36 - 44	4	20
	45 – 63	3	15
Masculino	27 - 33	2	10
	34 - 43	4	20
	44 - 48	4	20
	49 - 53	1	5
	54 – 61	2	10
TOTALES		20	100%

FUENTE: Datos obtenidos de la secretaría de la institución.

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

Del 100% de los docentes seleccionados que participaron en la investigación, el 35% corresponde al sexo femenino comprendidos entre 36 a 63 años de edad y el 65% pertenecen al sexo masculino comprendido entre los 27 a 61 años de edad.

Dentro de los docentes seleccionados encontramos a maestros jóvenes que aportan nuevas ideas y se ha podido observar que tienen una visión nueva de cómo se lleva a cabo la gestión y liderazgo en nuestro centro educativo. También tenemos a compañeros maestros que llevan varios años de permanencia en la institución, que con su experiencia nos proporcionan una información valedera para diagnosticar la comunicación educativa, el liderazgo y la gestión emprendida por las diferentes autoridades que están al frente de esta Institución Educativa.

La muestra de docentes que se seleccionó para el presente trabajo, de alguna manera son profesionales que tienen cierto liderazgo en las diferentes áreas de estudio y corresponden a las asignaturas de Ciencias Naturales, Informática, Química, Lenguaje, Dibujo, Historia, Inglés, Matemáticas, Ciencias Sociales, Biología, Historia, y Psicología. Son docentes que trabajan en la sección básica, diversificado y BI (Bachillerato Internacional).

TABLA 3. DIRECTIVOS Y DIRECTORES DE ÁREAS DE ESTUDIO QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.

SEXO	EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	47 - 60	2	33.33
Masculino	43 - 59	2	33.33
	59 - 63	2	33.33
TOTALES		6	100%

FUENTE: Datos obtenidos de la base de datos de la secretaría del Plantel.

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

La población de directivos seleccionada está compuesta por el 33.33% de mujeres entre 47 y 60 años de edad; y el 66.66% por hombres comprendidos entre 43 y 63 años de edad. Entre los directivos participantes, tenemos a los siguientes señores: Rector, Vicerrector, Directores de las Áreas de: Ciencias Naturales, Religión y valores, Informática y Matemáticas.

En relación a los directivos, encontramos que todos son profesionales con una experiencia amplia en el área educativa, que han tenido sus inicios como docentes y que en base a la preparación y méritos han llegado a ser autoridades, responsabilizándose por la buena marcha de la Institución.

TABLA 4. ESTUDIANTES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.

SEXO	EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	13 – 14	6	30
	15 – 16	11	55
Masculino	14 – 15	3	15
TOTALES		20	100%

FUENTE: Datos obtenidos de secretaría del plantel.

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

La muestra de los señores y señoritas estudiantes corresponde el 85% al sexo femenino comprendido entre 13 y 16 años de edad; y el 15% corresponde al sexo masculino comprendido entre los 14 y 15 años de edad.

Los estudiantes fueron seleccionados tomando en cuenta sus actitudes de liderazgo que de alguna manera han demostrado dentro y fuera del aula; son estudiantes que han participado en ciertas actividades académicas, deportivas y culturales.

La selección se la realizó de la siguiente forma:

- 5 Estudiantes del décimo año “C” equivalente al 25% comprendido entre 13 y 14 años.
- 5 Estudiantes del décimo año “D” equivalente al 25% cuya edad es de 14 años
- 2 Estudiantes de Cuarto Físico matemáticas paralelo “A” que corresponde al 10% con 15 años de edad.
- 4 Estudiantes del Cuarto Pre BI (Bachillerato Internacional) que corresponde al 20% con 15 años de edad.
- 4 Estudiantes del Primer año Diploma BI, equivalente al 20% cuya edad es de 16 años

TABLA 5. PADRES DE FAMILIA QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.

SEXO	EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	32 – 38	5	33.33
	39 – 46	2	13.33
Masculino	39 – 43	3	20.00
	44 – 50	2	13.33
	51 – 55	3	20.00
TOTALES		15	100%

FUENTE: Datos obtenidos de la base de datos de la secretaría del Plantel.

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

Los padres de familia, fueron seleccionados tomando en cuenta la representatividad y liderazgo en los diferentes cursos y paralelos, los mismos que son presidentes de

los comités de curso, que han sido elegidos por mayoría de votos, lo que demuestra el grado de aceptabilidad y capacidad para representarlos, de los cuales el 46.66% son mujeres que oscilan entre 32 y 46 años de edad y el 53.33% corresponde a hombres comprendidos entre 39 y 55 años de edad.

3.2. Materiales e instrumentos

El presente trabajo está basado en la investigación mediante encuesta, que consiste en seleccionar una muestra de la población total del Colegio Fiscomisional “San José” comprendida por el Rector, Vicerrector, 4 directores de áreas de estudio, 20 docentes, 20 estudiantes a los cuales se les suministró los cuestionarios proporcionados por la Universidad Técnica Particular de Loja y 15 padres de familia que respondieron a un cuestionario elaborado por el maestrante.

El objetivo de la encuesta es obtener información valiosa a un costo mínimo mediante muestreo sobre gestión, liderazgo y valores en nuestra institución educativa. La encuesta dirigida a las autoridades según las vías de obtención de la información es de tipo directa, por cuanto se aplicó de manera personal a los directivos seleccionados. Comprende 14 ítems, de los cuales la primera parte corresponde a la información general, ubicación y tipo del plantel; los ítems 2,3 y 4 están orientados a recabar información relacionada con la organización del plantel; los ítems 5,6,7 y 8 están encaminados a obtener datos sobre el liderazgo que existe en la institución; los ítems 9,10, y 11 nos permitió conocer el desempeño de los directivos y funciones de la junta de profesores; finalmente los ítems 12,13, y 14 comprenden preguntas destinadas a obtener información sobre los departamentos didácticos y gestión pedagógica.

La encuesta aplicada a los 20 docentes, consta de dos partes:

- a. La primera comprende los datos de identificación del plantel educativo
- b. La segunda comprende un cuestionario con 16 preguntas de respuesta única, con las variables Siempre, A veces, Nunca; que nos permitió obtener

información sobre el rol del docente, el liderazgo, la gerencia educativa y los valores educativos.

La encuesta dirigida a los 20 estudiantes, de igual manera está compuesta de dos partes, la misma que en su primera parte está relacionada con los datos de identificación de la institución. La segunda parte comprende un cuestionario de respuesta única de 14 preguntas, en la que el estudiante contestó CA (completamente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo) y CD (completamente en desacuerdo); estas variables también me permitió obtener información sobre la gestión, liderazgo y valores en los que se desarrolla la labor educativa en nuestro plantel.

La encuesta aplicada a los padres de familia, fue elaborada por el maestrante, la misma que consta en su primera parte de datos informativos tanto de la institución como personales de los padres de familia; la segunda parte comprende 15 preguntas orientadas a recabar información sobre sus opiniones referentes a la educación en valores y liderazgo que se pone en marcha en el Colegio “San José”.

La entrevista a las autoridades estuvo orientada a recabar información sobre el nivel de conocimientos que tienen, en lo relacionado a la comunicación educativa, a la existencia de un manual o reglamento sobre liderazgo, a cómo actuar frente a posibles conflictos que se presenten con los docentes y alumnos, y a los valores que busca desarrollar la Institución Educativa.

Dentro de la observación se pudo constatar la existencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que fue elaborado en septiembre del 2008, con una vigencia hasta julio del 2013, es decir para cinco años. El Plan Operativo Anual (POA), que comprende micro proyectos, con objetivos, actividades, recursos y las personas responsables de su ejecución. Y el Código de Convivencia, elaborado el 25 de marzo del 2008, que comprende 7 títulos cada uno con sus respectivos capítulos.

3.3. Método y procedimiento

La investigación aplicada en el presente trabajo es la Cuantitativa y la Cualitativa, de tipo exploratorio-descriptivo; basado mediante la técnica de la encuesta.

“Diseñar una investigación cuantitativa supone elegir sujetos, técnicas de recogida de datos, procedimientos para la recogida de datos y la implantación de tratamientos”.²⁹

El mismo autor caracteriza a la Investigación cualitativa, como un “sondeo con el que los investigadores recopilamos los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno. Describe y analiza las conductas sociales colectivas o individuales, las opiniones, los pensamientos y las percepciones”.

La investigación cuantitativa utiliza como uno de los medios para recabar información a la encuesta; se caracteriza por basarse en la recopilación de datos numéricos, los mismos que al final son analizados y representados estadísticamente.

El método descriptivo permite describir, detallar y explicar los conocimientos y prácticas que se desarrollan en el centro educativo sobre gestión educativa, liderazgo y valores.

Tomando como referencia las características anotadas en el párrafo anterior, se procedido a seguir el siguiente proceso:

- a. Determinar el Título de la investigación, el mismo que fue formulado por la Universidad Técnica Particular de Loja.

²⁹ McMillan, James; Investigación educativa 2010

- b. Determinar la Población total del Colegio Fiscomisional “San José”, la misma que según los archivos que reposan en la secretaría del plantel, cuenta con 65 docentes, 1013 estudiantes y 15 administrativos.
- c. Seleccionar la muestra de la población que participó en el proceso de investigación, la misma que consta de: Personal directivo comprendido por el Sr. Rector, Vicerrector, y 4 directores de áreas de estudio; 20 docentes con distintas especialidades y profesores del ciclo básico, ciclo diversificado y bachillerato internacional; 20 estudiantes de los cuales 10 pertenecen a los décimos años, 6 del primer año bachillerato y 4 del Bachillerato Internacional y 15 padres de familia representantes de diferentes cursos.
- d. Transcribir las encuestas que constan en la guía de estudio del ciclo III referente al Proyecto de Grado I.
- e. Elaborar la encuesta aplicada a los padres de familia, que permitió obtener información sobre gerencia, liderazgo y valores en la Institución Educativa.
- f. Aplicar las encuestas a la población seleccionada, previo la elaboración de un horario especial, para no interrumpir el desarrollo normal pedagógico de la institución y evitar el mal estar en los estudiantes, docentes y autoridades, y así dar fiel cumplimiento a lo establecido en el acta de compromiso.
- g. Tabular los datos y representación gráfica de los resultados.
- h. Analizar la información obtenida.

Durante el proceso de la investigación, no se presentaron inconvenientes, se obtuvo la colaboración y participación total de las muestras seleccionadas, demostrando un verdadero interés en que se evalúe la gestión educativa, el liderazgo y valores que se desarrollan en el centro educativo y facilitando el trabajo del maestrante.

4. RESULTADOS.

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización es un documento que presenta información sobre cómo está estructurada la institución; es decir presenta información sobre los directivos, las funciones de cada una de las áreas de administración en base a los niveles de jerarquía y responsabilidad etc. Pese a su importancia el Colegio Fiscomisional “San José” no cuenta con el manual de organización, y al ser consultadas las autoridades por la no existencia, mencionan que el Colegio tiene el Organigrama Institucional el mismo que consta en el PEI.

4.1.1.2. El código de ética

El colegio no tiene elaborado el código de ética, ante lo cual las autoridades, sostienen que no existe en la institución una comisión técnica para su elaboración y que en vista de la importancia que estos documentos ofrecen en el futuro se tratará de superar esta debilidad.

4.1.1.3. El plan estratégico

Las autoridades del Colegio “San José” sostienen que los principales componentes de un plan estratégico son la misión, visión y el FODA; y que estos ya constan en el PEI, por lo que consideran innecesario elaborar un plan estratégico.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual está dirigido al logro de los objetivos planteados por la institución, que están relacionados con el mejoramiento de los servicios,

infraestructura y calidad educativa. El POA está compuesto por micro proyectos con sus respectivos objetivos, actividades, recursos y responsables; entre los que se seleccionó los siguientes:

- Creación del Bachillerato Internacional. Objetivo: Formar bachilleres con alto nivel académico y cristiano-católico, según las exigencias del programa Diploma del Bachillerato Internacional, para garantizar el ingreso a las universidades nacionales e internacionales, bajo estándares competitivos.
- Creación del cuarto curso común PRE-BI. Objetivo: Dar una formación académica adecuada a los alumnos (as) del cuarto curso común que les permita ingresar al segundo año (quinto curso) del Bachillerato Internacional sin dificultades.
- Construcción del cerramiento de todo el colegio. Objetivo: Conseguir que toda el área del colegio tenga protección y la seguridad necesaria para evitar posibles robos de sus bienes materiales.
- Construcción de una cisterna de agua potable. Objetivo: Lograr que se incremente el abastecimiento de agua potable para los servicios higiénicos.
- Construcción de canchas deportivas de fútbol, básquet y ecuaavoley. Objetivo: Lograr que se construyan los escenarios deportivos proyectados.
- Capacitación para docentes. Objetivo: Proporcionar conocimientos suficientes a los docentes del Colegio para la formulación de proyectos educativos

Unas de las muchas actividades que se deben realizar dentro de la gestión educativa, es priorizar en la administración sus recursos, y como podemos darnos cuenta dentro del POA se plantean algunas actividades que demuestran claramente la gestión que realizan las autoridades del Colegio San José, como es la creación del Bachillerato Internacional, una nueva alternativa que tienen los Colegios fiscales con la inserción de un programa educativo riguroso y equilibrado destinado a

jóvenes estudiantes con una duración de dos años preparándolos para el ingreso a las universidades y para la vida adulta.

La gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad, de tal manera que en el POA se plantea la construcción de cisternas de agua potable, canchas deportivas y el cerramiento de la institución, en aras de atender los requerimientos básicos proveyéndoles de agua, de seguridad y de espacios recreativos.

Un buen líder debe preparar a sus colaboradores para que se desempeñen adecuadamente en su trabajo, y dentro del POA encontramos como proyecto capacitar a los docentes en la elaboración de proyectos educativos, esta es otra actividad muy importante planteada por las autoridades tomando en cuenta que en la actualidad es de vital importancia desarrollar proyectos para poder mejorar la calidad de la educación.

Dentro del POA consta como una actividad más o como un micro proyecto la capacitación a los docentes, por lo tanto podemos sostener que el plantel presenta una debilidad, al no elaborar el proyecto que se desarrollará para capacitar a los maestros, ya que en el POA solo consta como una actividad y no se adjunta ningún proyecto a ejecutarse.

En conclusión el Plan Operativo Anual (POA) está basado en micro proyectos relacionados directamente con el diagnóstico institucional, ya que permitirán cumplir con las metas y objetivos planteados; y cómo podemos darnos cuenta hacen referencia a la gestión educativa en los campos de infraestructura al tener como proyectos la construcción del cerramiento del colegio, la construcción de una cisterna de agua potable, la construcción de canchas deportivas.

En lo relacionado al mejoramiento académico, consta de un proyecto para capacitar a los maestros; y en cuanto a la educación en valores presenta un proyecto de creación de un Bachillerato Internacional con formación cristiano-católico, insertando

como eje central la asignatura de religión y valores. Con todos estos micro proyectos al ponerlos en marcha se logrará superar las debilidades que presenta la entidad, pero es muy importante que exista un buen liderazgo y una buena gestión educativa, caso contrario se dificultará el logro de estos objetivos.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio Fiscomisional “San José” tiene vigencia para cinco (5) años, desde septiembre del 2008 hasta julio del 2013. Dentro del Proyecto Educativo Institucional, en la página 26 consta el perfil de los alumnos entre los que señala que deben ser “Participativos en sus comunidades”; “Deben asumir una actitud de liderazgo”; “Asumir una actitud favorable al cambio”; “Deben ser democráticos en sus actuaciones de grupo”; “Demostrar capacidad para solucionar problemas”.

De la misma manera en la página 26 hace referencia al perfil de los docentes en los que se destacan que deben “demostrar disposición para el trabajo en equipo”; “Demostrar equilibrio y madurez emocional”.

Los perfiles tanto de los alumnos como el de los docentes, tienen mucha relación con las características que debe tener un buen líder, por lo tanto se puede decir que el Colegio tiene como meta formar líderes que conduzcan a otras personas en libertad, que consigan la libre adhesión de otras personas y que generen relaciones de influencia en los demás.

En la página 80 hace referencia a las juntas de curso, que “Se realizarán después de los exámenes de cada trimestre y después de los supletorios, con la aplicación a determinadas normas”.

Esta es otra fortaleza de gestión educativa que tiene el centro educativo, al contar con un manual que norma el desarrollo de las juntas de curso, pese a que en el reglamento de la Ley de Educación en el Art. 110 consta quienes la integran, y en el Art. 111 señala las funciones y atribuciones de la Junta de Profesores de Curso, es sumamente importante que el Colegio cuente con una normativa que reglamenta el desarrollo de las mismas, haciendo referencia al orden del día que se tratará, las

sanciones que se aplicará a los docentes que no asistan sin justificación, al tiempo en que se debe entregar el acta de la junta etc.

En la misma página 80 consta la Recuperación pedagógica, en la que señala que “La recuperación pedagógica se realizará durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la retroalimentación y de otras actividades escolares que el maestro (a) creyera necesarias”. Para esta fortaleza el Colegio considera a la Recuperación pedagógica como medidas educativas, individuales y colectivas, diseñadas por el docente, dirigidas a ayudar a los alumnos en sus dificultades escolares. La concibe como un sistema de acciones coordinadas con el propósito de responder a los requerimientos educativos de personas con problemas de aprendizaje.

Mediante la recuperación pedagógica los maestros dedican un tiempo extra para volver a revisar temas de estudio y refirman los conocimientos; además con la recuperación pedagógica los alumnos mejoran el rendimiento de estudio y se reduce el porcentaje de alumnos al supletorio y pérdidas de año.

En la página 83 del PEI consta la planificación Micro Curricular; en la que señala que “La planificación micro-curricular del plantel contendrá los siguientes aspectos:

- Datos informativos
- Título de la unidad didáctica
- Competencia
- Objetivo
- Habilidades
- Conocimientos
- Estrategias metodológicas
- Recursos didácticos
- Evaluación

El diseño para la planificación de las unidades didácticas será el siguiente: Datos informativos; Título de la unidad; Competencia; y Objetivo.

En todas las Instituciones Educativas los docentes y directivos debemos realizar una planificación, mediante la cual se plantea los objetivos que se desea alcanzar. En el

Colegio “San José” dentro del PEI encontramos establecido la planificación micro-curricular que debemos cumplir los docentes, en donde consta la directriz a seguir estableciendo inclusive un formato para su presentación al director de área y vicerrectorado.

La planificación es una más de las fortalezas de la Institución que tiene por objeto analizar e integrar en forma razonada las competencias, actividades, contenidos teóricos, métodos y técnicas de enseñanza que se desarrollarán en el aula en un trabajo conjunto con los alumnos en busca de una formación integral según consta en la misión institucional, formando a jóvenes críticos, reflexivos y útiles para la sociedad.

De la página 86 a la 92 consta la evaluación interna que se aplicará al Rector, Consejo Directivo, al Inspector General; a los docentes; y al personal administrativo y de servicio. De la misma manera hace constar la evaluación externa que se aplicará a los padres de familia.

La evaluación interna es otra fortaleza que tiene mucha importancia en la marcha del centro educativo; podemos decir que es un breve examen que se realiza a las actividades que realizan las autoridades, los docentes y personal administrativo, mediante un análisis crítico y un diálogo reflexivo, y que tiene como finalidad superar los obstáculos encontrados y reforzar las fortalezas existentes, para mejorar la eficiencia del centro educativo y llegar a la excelencia académica.

En conclusión el aporte del PEI en relación a la gestión, liderazgo y valores está en el perfil de los alumnos que deben ser participativos en sus comunidades y el de asumir una actitud de liderazgo; en los docentes que deben trabajar en equipo y demostrar equilibrio y madurez emocional, que es una de las características que debe tener un buen líder. Dentro de la gestión educativa el colegio cuenta con un manual que norma el desarrollo de las juntas de curso; existe la recuperación pedagógica durante el proceso de enseñanza aprendizaje a través de la retroalimentación de conocimientos; también consta el diseño y los procesos a seguir en la planificación micro curricular y finalmente hace referencia a la evaluación interna que se aplicará a las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Dentro de la BASE AXIOLOGICA, Título I, Capítulo I, página 5; del Código de Convivencia, antes llamado reglamento interno señala que el “Colegio promueve la cooperación activa entre los agentes educadores y educandos, considerando la escala de valores de los derechos individuales y sociales, elevando la autoestima de estos actores”

En conclusión, la base axiológica del Código de Convivencia, está relacionada con la educación en valores, pero la institución presenta otra debilidad al no contar con un código de ética, en donde se determine estrategias claras como rescatar y desarrollar los valores humanos en los alumnos, logrando una formación integral pretendida por este centro educativo. Además el Colegio “San José” se encuentra bajo la **AMENAZA** externa sobre la existencia de varios centros de diversión cerca al establecimiento y en la ciudad, que fomentan el alcoholismo en la juventud, impidiendo su formación adecuada en valores.

En el título II, capítulo I, Art. 9, Página 9; hace constar los principios a los que se orienta el Código de Convivencia, en los que señala los siguientes:

- a. La equidad de género, porque en el establecimiento se educan seres humanos de los dos sexos: masculino y femenino.
- b. La disciplina, porque, la base para impartir una educación de calidad es el buen comportamiento de los educandos.
- c. La igualdad de deberes y derechos, porque, en el alumnado, docentes y padres de familia debe existir un equilibrio entre estos dos actos.
- d. El civismo, porque el plantel pretende educar para la democracia y la paz. Por lo que, es necesario enfatizar en la promoción de valores democráticos, la sensibilización ante los problemas de la realidad nacional y mundial, la búsqueda de tolerancia, paz y comprensión en las prácticas intersociales.
- e. El trabajo en equipo, porque el colegio busca eliminar el individualismo de sus educandos. Por lo que, aplicará el aprendizaje cooperativo, en lugar del trabajo en grupos.

- f. La honestidad, porque es necesario atacar a la corrupción desde las aulas.
- g. La solidaridad, porque el plantel busca fomentar el compañerismo entre sus educandos.
- h. La responsabilidad, porque el colegio pretende formar a sus educandos en el cumplimiento del deber.
- i. Las relaciones humanas, porque el establecimiento desea cultivar las relaciones interpersonales entre todos sus elementos: alumnos-profesores; profesores-padres de familia, etc.

Los principios en los que se orienta el Código de Convivencia, está relacionado con valores humanos, como: equidad, disciplina, civismo, trabajo en equipo, honestidad, solidaridad, responsabilidad y relaciones humanas; pero no toma en cuenta a la gestión educativa y al liderazgo.

En resumen los principios señalan los valores humanos en los que se orienta el código, pero carece de actividades relacionadas con la gestión educativa y liderazgo. Es importante que se introduzca a la gestión, ya que permite fortalecer, innovar, controlar, organizar y evaluar los proyectos educativos en base a una planificación. De la misma manera se debe incluir al liderazgo y a la comunicación educativa, por ser la interacción entre autoridades, docentes y padres de familia y la capacidad de los directivos para influir en los actores directos del proceso enseñanza-aprendizaje, logrando su adhesión y practicando una comunicación sin entropía. Sin liderazgo difícilmente se podrá lograr los objetivos planteados.

En el Título II, Capítulo I, Art. 10, página 10; menciona los fines que pretende alcanzar el Colegio en la formación integral de los alumnos, emprendiendo una buena gestión educativa y liderazgo al:

- a. Propender al desarrollo humanístico y científico de los alumnos y las alumnas.
- b. Procurar la participación activa de toda la Comunidad Educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje para desarrollar hábitos de investigación, trabajo y responsabilidad.

- c. Fomentar las buenas relaciones humanas, mediante el fortalecimiento de la solidaridad, comprensión y compañerismo.
- d. Atender la formación ética de los alumnos y las alumnas, de modo que permita el cultivo de la capacidad creadora y la apreciación de las manifestaciones intelectuales, culturales y de defensa del medio ambiente.

Al ser los fines lo que se pretende conseguir al final de un proceso educativo, el “Colegio San José” pretende desarrollar el aspecto humanístico y científico, fomentar las buenas relaciones humanas, la participación activa y la formación ética, pero se encuentra frente a ciertas **AMENAZAS** que le dificultarán cumplir estos fines como: Precios elevados de determinados textos escolares, las suspensiones de clases continuas, la inasistencia de los padres de familia a sesiones, el poco control de sus representantes en sus tareas escolares, y el gran número de estudiantes que provienen de hogares desorganizados, asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado, poca vigilancia policial y limitado servicio de buses.

También a estos fines educativos, se debería sumar la capacitación para desempeñarse en un trabajo, el fomento de la investigación, la preparación para la participación en la vida como un ente reflexivo y creativo.

En definitiva los fines que persigue la institución, están nuevamente enmarcados en una formación en valores, buscando una educación en pleno desarrollo de la personalidad humana, favoreciendo la amistad, el respeto y la tolerancia, pero que debe superar ciertas amenazas externas que aquejan al plantel para su cumplimiento.

En el mismo título y capítulo, en el Art. 12, página 10; consta el perfil de los directivos, que pretende lograr el Colegio Fiscomisional “San José”, entre los que se destacan los siguientes:

De los directivos

- a. Ser equilibrados en las decisiones que deben tomar.
- b. Practicar las buenas relaciones interpersonales.
- c. Utilizar el diálogo como instrumento para la solución de conflictos.

- d. Ser justos al aplicar las normas de los reglamentos.
- e. Ser gestores ante los organismos públicos
- f. Poseer una formación de gerentes educativos.

En relación al perfil de las autoridades, se pone en práctica algunas características de un buen líder como es el de ser equilibrado, practicar buenas relaciones interpersonales, tener una buena comunicación y ser justo en la aplicación de las reglamentaciones; también hace referencia a la Gestión Educativa, al gestionar recursos ante los organismos públicos y poseer una formación de gerentes educativos.

En resumen, el perfil de las autoridades pretende aplicar el liderazgo y la gestión educativa, pero en pequeños rasgos, ya que un buen líder debe reunir muchas características más, y la gestión del mismo modo debe ser más amplia en la institución y no limitarse únicamente a ser gestores de recursos ante instituciones públicas.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión institucional.- En Proyecto Educativo Institucional, en la página 12 consta la MISIÓN, la misma que señala que el Colegio tiene como misión “Impartir una educación integral, expresada en tres dimensiones: Científica, humana y Cristiana-Católica, a fin de que sus educandos puedan continuar con éxito los estudios en la universidades”.

La misión es la que define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra; para cumplir con ésta Misión, la Institución cuenta con ciertas fortalezas tales como: Infraestructura física nueva, moderna y funcional; estudiantes activos y participativos; la mayor parte de su planta docente cuenta con título profesional en docencia; existe un reducido número de pérdidas de año; un espacio físico amplio y lo más importante una buena organización académica.

Esta misión propuesta por el Colegio “San José” está basada en el paradigma CONCEPTUAL CONSTRUCTIVISTA, en la que a más de dotar a sus alumnos conocimientos científicos, pone énfasis en una formación humana, en donde intervendrán los valores como: la responsabilidad en sus tareas escolares, la puntualidad en su horario de ingreso y cumplimiento con sus obligaciones estudiantiles, la solidaridad y compañerismo, el respeto a las demás personas sin discriminaciones y a las decisiones tomadas por la mayoría. Y hay algo muy importante, la formación Cristiana-Católica; al ser un Colegio Fiscomisional, es una institución católica en la cual se da a conocer el amor a Cristo y al prójimo.

Visión institucional.- En el mismo Proyecto Educativo Institucional en sus páginas 12 y 13 señala la visión institucional la misma que textualmente dice: “Hasta el año 2013, el Colegio Fiscomisional San José:

- Será un establecimiento líder de la educación media de la localidad.
- Utilizará una nueva infraestructura física para impartir el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Continuará con la formación de recursos humanos altamente competitivos y calificados.
- Contará con el apoyo de los padres de familia, las autoridades seccionales y nacionales.
- Se insertará en las innovaciones y modelos pedagógicos que estén en vigencia.
- Proyectará su imagen e incrementará su prestigio a nivel nacional.
- Contará con laboratorios equipados en tecnología de punta, bibliografía actualizada y servicios virtuales.

- Cultivaré en los alumnos y alumnas actitudes y valores como la democracia, la honestidad, la transparencia, la justicia, la libertad, la equidad, la solidaridad, la tolerancia y la responsabilidad.
- Seré una institución comprometida con el desarrollo de la región y el país”.

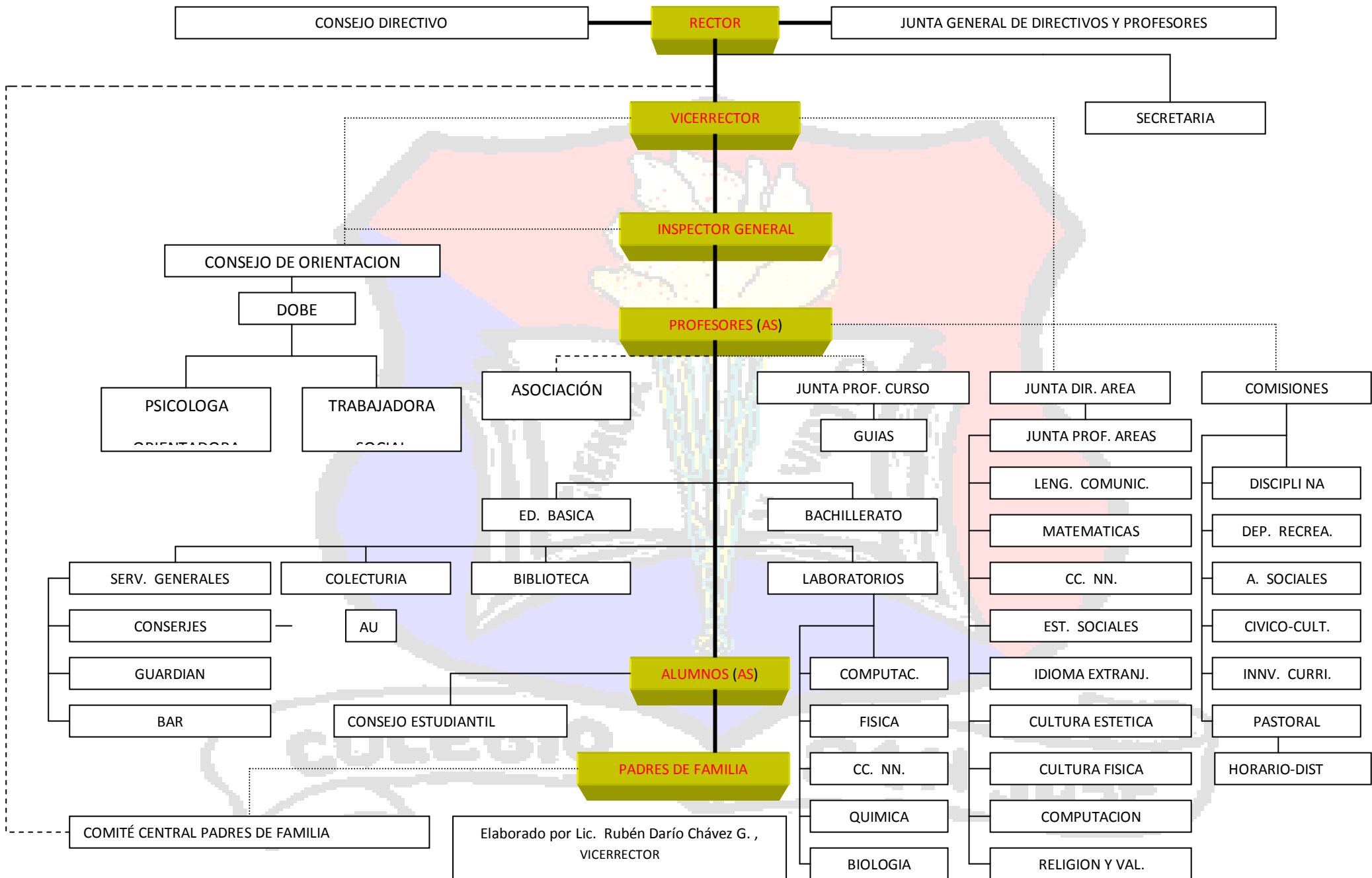
Es importante manifestar que el principal recurso o potencialidad de un país es la Educación, por eso es necesario estar conscientes de la utilidad de la reflexión sobre la práctica educativa para mejorar la educación, y es así que según el Art. 3 literal b de la Ley de Educación, uno de los fines de la educación ecuatoriana es “Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país”.

Este fin de la educación ecuatoriana que consta en el Art. 3 literal b de la Ley de Educación, busca cambiar la didáctica tradicional basada en el memorismo por el razonamiento, la creatividad y la capacidad para aplicar los conocimientos a la vida cotidiana.

La visión se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro, acompañada de los objetivos organizacionales que tienen como finalidad cumplir con los propósitos de acuerdo con un plan. Dentro de la visión planteada por la institución, podemos notar que existe un ambicioso cambio, encaminado a mejorar la calidad de educación y el prestigio del Colegio. La educación en la actualidad está olvidando su objetivo fundamental que es la formación de la personalidad de sus educandos, si bien es cierto esto le corresponde a la familia, pero también es fundamental que se incluya en los centros educativos; y en este sentido existe algo muy importante dentro la visión institucional, que es cultivar en los alumnos (as) actitudes y valores como la democracia, la honestidad, la transparencia, la justicia, la libertad, la equidad, la solidaridad y la responsabilidad entre otros; es decir es una institución que no pone énfasis únicamente en la formación científica sino que practica una educación también en valores.

En conclusión, las autoridades tienen como visión, brindar una educación integral, impartiendo un proceso pedagógico de conocimientos y valores, para formar personas competitivas y calificadas; y esto se puede lograr cuando se ofrece una educación en valores. Un profesional lleno de conocimientos científicos y sin práctica de valores, podría ser muy competitivo, pero ante la sociedad será visto como un ser que carece de humanismo. El Colegio “San José” para cumplir con su visión cuenta con las siguientes *oportunidades*: colaboración de los padres de familia; con universidades que ofrecen la oportunidad de profesionalización docente y posgrados; Textos escolares actualizados y donados por el gobierno para el ciclo básico; textos en valores que son utilizados en la asignatura de religión; la existencia de modelos pedagógicos innovados; cursos de capacitación docente que el mismo Ministerio de Educación esta ofertando permanentemente tales como inclusión educativa, lectura crítica, desarrollo del pensamiento, etc. adicional a esto el colegio cuenta con una asignación especial cada año escolar para capacitación permanente y continua de los docentes que trabajan en el Bachillerato Internacional.

4.1.2.2. Organigrama:



Análisis

El organigrama del Colegio se encuentra en la página 13 del Código de Convivencia. Presenta un Organigrama Vertical, que representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su Jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

Según el organigrama tenemos al Rector en el primer nivel como máxima autoridad, seguido del Consejo Directivo y la Junta general de directivos y profesores que preside. A continuación tenemos al Vicerrector, que está a cargo del aspecto académico en relación directa con la junta de profesores de curso, con la junta de directores de las áreas, con las comisiones de trabajo y con el consejo de orientación. Seguidamente consta el Inspector general, encargado del control de todo el personal de la institución y de la disciplina de los estudiantes. Finalmente encontramos a los profesores, alumnos y padres de familia.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones del Área Directiva constan en el Capítulo II, página 22, del Código de Convivencia, iniciando con los deberes y atribuciones del Señor Rector, los mismos que tomando en cuenta a la gestión y Liderazgo se seleccionaron los siguientes:

Del rector

Art. 57. Son deberes y atribuciones del Rector del colegio los establecidos en el Art. 96 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Orientar y canalizar la labor docente, administrativa y de servicio del plantel.
- Conceder facilidades y ayudas para que el personal del colegio se supere intelectual, técnica y pedagógicamente, con la asistencia a cursos y demás eventos culturales.
- Mantener una franca comunicación con profesores, empleados, alumnos, alumnas y padres de familia.

- Ejercer el control previo de los aspectos contables.
- Responsabilizarse del cumplimiento del PEI y plantear las reformas pertinentes.
- Estimular la labor positiva de profesores y empleados, en beneficio del alumnado y de la Institución.
- Promover las buenas relaciones humanas, confraternidad y compañerismo entre todo el personal que labora en el plantel, así como también con otros establecimientos de educación.
- Elaborar y ejecutar Proyectos y Macro proyectos, juntamente con el Consejo Directivo, para resolver los problemas y satisfacer las necesidades de la institución.

Los deberes y atribuciones del Rector están relacionados con la gestión educativa, al orientar y canalizar la labor docente, al ejercer un control sobre los aspectos contables y financieros; al elaborar y ejecutar Proyectos y Macro proyectos. También se hace referencia al liderazgo al capacitar al personal de la institución, al mantener una buena comunicación, al estimular la labor positiva de los miembros de la institución, y al promover buenas relaciones humanas y compañerismo en el centro educativo. Estas son características que debe reunir un buen líder dentro una organización, y el Colegio “San José” las establece como uno de los deberes que tiene el Rector.

El Rector debe adquirir el compromiso de cambios correspondientes a la política educativa, al diseño organizativo del Colegio, a la innovación curricular entre otros y para esto es fundamental que se reivindique la autonomía de los profesores en la toma de decisiones para posibilitar su compromiso en las metas de la organización y trabajo cooperativo entre docentes, obteniendo un trabajo en equipo y la toma de decisiones en base a consensos.

Del vicerrector

Los deberes y atribuciones del Vicerrector, constan en Capítulo II, página 24; los mismos que se relacionan con la Gestión educativa, pero no hacen referencia al

liderazgo, ni a como impulsar los valores en el proceso educativo de la Institución. De los cuales se seleccionaron los siguientes.

Art. 58. Son deberes y atribuciones del Vicerrector del colegio, los establecidos en el Art.98 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Elaborar el Plan Operativo Anual de Actividades de su dependencia
- Realizar el seguimiento técnico-pedagógico del profesorado e informar periódicamente por escrito al Rector y al Consejo Directivo.
- Ejercer la Supervisión Pedagógica Interna, juntamente con los Directores de Área, previa la elaboración de un Proyecto de Evaluación Interna.
- Coordinar, participar y supervisar el trabajo de las Áreas, comisiones
- Organizar y velar por la presentación correcta y puntual de todos los actos extracurriculares, programas culturales, sociales, artísticos, deportivos y religiosos, en coordinación con la Inspección General.
- Controlar que los secretarios de Juntas de Curso y de la Comisiones Permanentes entreguen en el Vicerrectorado las actas correspondientes, en un plazo máximo de 24 horas hábiles, después de realizada la sesión.

Los deberes y atribuciones del Vicerrector, están relacionados directamente con la gestión educativa al elaborar el plan operativo anual, al coordinar y participar en la supervisión interna, entre otros. Es importante señalar que sin la voluntad de las autoridades de asumir el protagonismo educativo, poco se puede hacer para que la institución educativa ofrezca una educación de calidad, dado que la educación es una actividad de muchas exigencias, obligada a atender múltiples necesidades.

En los centros educativos de nivel medio, el vicerrector desempeña la función de director pedagógico, es quien planifica la malla curricular y supervisa la planificación elaborada por los docentes, por las áreas de estudio, comisiones y departamentos; es decir desarrolla actividades de gestión educativa procurando siempre la mejora del quehacer educativo en la Institución.

Del inspector general

Las funciones del Inspector General están señaladas en Capítulo II, página 26 del Código de Convivencia. Tomando en cuenta el presente trabajo de Investigación se seleccionó las siguientes funciones.

Art. 59. Son deberes y atribuciones del Inspector General del colegio los establecidos en el Art. 101 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Elaborar el Plan Operativo Anual de Actividades de su dependencia, en coordinación con los inspectores de curso.
- Ser medio de comunicación y enlace para mantener buenas relaciones entre: Autoridades, Personal Docente, Administrativo, de Servicio, Padres de familia y alumnado.
- Convocar al inicio del año lectivo a todo el personal a su cargo para planificar las labores pertinentes y someterlas a la aprobación del Consejo Directivo.
 - Establecer un control diario de asistencia del Personal Docente, Administrativo y de Servicio y presentar al Rectorado a la finalización de las labores diarias.
- Conocer, estudiar y resolver según sus atribuciones, las quejas y reclamos de los alumnos y las alumnas.
- Velar por la preservación de los bienes del plantel e impartir indicaciones al alumnado con este propósito.
- Hacer conocer por escrito al profesorado el horario de clases, de los exámenes y de las Juntas.

Como podemos darnos cuenta, las funciones del Inspector General son de Gestión Educativa, y no se habla de liderazgo ni de cómo cultivar los valores en el Colegio. Me parece contradictorio, porque mientras en la misión, visión, objetivos, y perfiles de la Institución se menciona a la formación en valores y en fomentar y mantener un liderazgo; dentro de los deberes y atribuciones de los directivos no se hace constar

las funciones que deben cumplir para cultivar los valores y fomentar el liderazgo dentro del establecimiento.

Del consejo directivo

Las funciones del Consejo Directivo constan en el Capítulo II, página 28; de los cuales hemos seleccionado los siguientes.

Art. 60. Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo del plantel, los establecidos en el Art. 107 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras del plantel.
- Supervisar el manejo económico del Comité Central de Padres de Familia.
- Revisar y aprobar los informes financieros mensuales de ingresos, egresos, conciliaciones bancarias, saldos de cédulas presupuestarias del Presupuesto General, presentadas por Colecturía.
- Estimular el verdadero esfuerzo y mérito del Personal Docente, Administrativo y de Servicio.
- Establecer el Plan Estratégico o Institucional del colegio y ponerlo a consideración de la Junta General de Directivos y Profesores.
- Realizar arqueos de los recursos financieros y constataciones físicas de los bienes del colegio, dejando constancia por escrito.

El Consejo Directivo a más de cumplir con funciones relacionadas con la gestión educativa, también realiza una actividad importante de un líder, que es la estimulación al esfuerzo y mérito del personal de la institución, siendo esta una fortaleza más para el centro educativo.

De las áreas

En lo que respecta a las áreas se priorizaron las siguientes funciones:

De la junta de directores de área

Art. 63. Son deberes y atribuciones de la Junta de Directores de Área, los establecidos en los Arts. 112, 113 y 316 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Elaborar el Plan de Supervisión Pedagógica Interna.
- Realizar la Supervisión Pedagógica Interna aplicando las técnicas directa e indirecta conjuntamente con el Vicerrector.
- Evaluar trimestralmente el proceso educativo integral, acogiendo los resultados de las juntas de Curso y Juntas de Profesores de Área.

Dentro de la gestión educativa existen 4 dimensiones; la pedagógica, la administrativa, la comunitaria y la organizacional. Según los deberes y atribuciones señaladas para la junta de directores de áreas, se puede observar que se aplica la gestión educativa de tipo administrativa, al elaborar el plan de supervisión, al realizar la supervisión y la evaluación.

De la junta de profesores de área

Art. 65. Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área del colegio, los establecidos en el Art. 115 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Elaborar el Plan Operativo Anual de Actividades y poner a consideración de la Junta de Directores de Área para su aprobación.
- Elaborar la planificación didáctica, tomando en cuenta, en la Educación Básica, los lineamientos de la Reforma Curricular Consensuada; y en el Bachillerato,

los lineamientos de la Reforma del Bachillerato y que están establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

- Promover el mejoramiento docente, por lo menos una vez al año, a través de seminarios, talleres, conferencias, mesas redondas, cursos, etc.

La Junta de profesores de área, según lo señala el código de convivencia, también desarrolla actividades únicamente referentes a la gestión educativa y no establece nada en lo referente al liderazgo y valores. Además me parece contradictorio, que la junta de profesores promueva el mejoramiento docente, ya que este sería un deber para las autoridades del centro educativo.

DE LOS DEPARTAMENTOS

Del departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE):

Art. 67. Son deberes y atribuciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE, los determinados en el Reglamento especial, establecido en el Registro Oficial número 548, de fecha 24 de octubre de 1990 y los siguientes:

- Elaborar el Plan Operativo Anual de Actividades y someter a consideración del Consejo de Orientación para su aprobación.
- Realizar investigaciones para el diagnóstico de la realidad de los alumnos (as) en aspectos inherentes a orientación educativa, vocacional y profesional.
- Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de la Comunidad Educativa.

De secretaría

Art. 71. Son deberes y atribuciones de la Secretaria del plantel, los establecidos en el Art. 128 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Organizar el archivo, custodiarlo, conservarlo con orden y aseo, bajo su exclusiva responsabilidad.

- Responsabilizarse por los bienes muebles a su cargo y responder por ellos.
- Despachar de manera inmediata oficios, comunicaciones y más asuntos que fueren dispuestos por el Rector y el Consejo Directivo.
- Preparar mensual y trimestralmente los reportes de calificaciones para entregar a los padres de familia.
- Dirigir la recepción de matrículas.

De colecturía

Art. 74. Son deberes y atribuciones del Colector del colegio, los establecidos en el Art. 131 del Reglamento General de la Ley de Educación y los siguientes:

- Responsabilizarse del manejo económico, documentos contables y de la tesorería del comité Central de Padres de Familia.
- Efectuar diariamente los depósitos bancarios de los valores recaudados por cualquier concepto. Si la recaudación se realizare después del cierre de las oficinas bancarias, deberá hacerla al siguiente día.
- Llevar un control mensual y estricto de la emisión de especies valoradas, así como de los activos fijos y los estados financieros.
- Cancelar el sueldo al Personal Docente, Administrativo y de Servicio del plantel, oportunamente.

En conclusión la mayor parte de las funciones seleccionadas de las áreas y departamentos, de igual manera están relacionadas con la gestión educativa, es decir en lo relacionado a la administración y muy poco se refieren a los valores, y liderazgo. También se debería incluir como una función importante el fomento de una buena comunicación entre docentes, autoridades, estudiantes y padres de

familia, inculcar la solidaridad y el respeto, etc. Funciones que ayuden a desarrollar el proceso educativo en valores.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El Colegio Fiscomisional “San José” no cuenta con un plan sobre el clima escolar y convivencia en valores. Al ser consultadas las autoridades sobre esta debilidad, sostienen que no es tan necesario debido a que la Institución cuenta con el Código de convivencia, en el cual se incluye el clima escolar y la práctica de valores.

El Código de Convivencia está compuesto por 7 títulos, cada uno con sus capítulos respectivos, los cuales hacen referencia al clima y convivencia de la Institución.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Según consta en el Código de Convivencia en el Título I, capítulo I, el Colegio Fiscomisional “San José” utilizará como modelo pedagógico el Constructivismo, orientado al desarrollo de competencias, en donde se señala los siguientes aspectos:

- a. El alumno es, en última instancia, el responsable de su aprendizaje.
- b. El alumno construye y reconstruye el conocimiento por sí mismo y nadie puede reemplazarle en esta tarea.
- c. El alumno, cuando construye el conocimiento, relaciona la información nueva con el estado de comprensión previo.
- d. Los conocimientos construidos en un área se potencian cuando se relacionan con otras áreas.
- e. Cada alumno da un significado personal e intransferible a las informaciones que recibe.
- f. La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que ya están elaborados previamente a nivel social.

- g. Se da un apoyo (profesores, compañeros, padres) para establecer el andamiaje que posibilite la construcción del conocimiento.
- h. El profesor ha de ser un orientador que guía el aprendizaje del alumno hacia la búsqueda permanente de la verdad.

En cuanto a los valores, el Colegio desarrolla su actividad académica en base a los siguientes principios.

- a. La equidad de género, porque en el establecimiento se educan seres humanos de los dos sexos: masculino y femenino.
- b. La disciplina, porque, la base para impartir una educación de calidad es el buen comportamiento de los educandos.
- c. La igualdad de deberes y derechos, porque, en el alumnado, docentes y padres de familia debe existir un equilibrio entre estos dos actos.
- d. El civismo, porque el plantel pretende educar para la democracia y la paz. Por lo que, es necesario enfatizar en la promoción de valores democráticos, la sensibilización ante los problemas de la realidad nacional y mundial, la búsqueda de tolerancia, paz y comprensión en las prácticas intersociales.
- e. El trabajo en equipo, porque el colegio busca eliminar el individualismo de sus educandos. Por lo que, aplicará el aprendizaje cooperativo, en lugar del trabajo en grupos.
- f. La honestidad, porque es necesario atacar a la corrupción desde las aulas.
- g. La solidaridad, porque el plantel busca fomentar el compañerismo entre sus educandos.
- h. La responsabilidad, porque el colegio pretende formar a sus educandos en el cumplimiento del deber.
- i. Las relaciones humanas, porque el establecimiento desea cultivar las relaciones interpersonales entre todos sus elementos: alumnos-profesores; profesores-padres de familia, etc.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Institución educativa según consta en el Código de Convivencia en el título III, capítulos I y II. Tiene la siguiente estructura organizacional.

En lo referente a las autoridades:

- a. El Rector que es la primera autoridad en la dirección del colegio y el coordinador general de todo el proceso educativo. Es nombrado por el Ministro de Educación, a petición del Vicario Apostólico de Napo.
- b. El Vicerrector que es la segunda autoridad del colegio. Es el responsable de la coordinación, organización, planificación y funcionamiento académico del plantel. Es nombrado por el Ministro de Educación, a petición del Vicario Apostólico de Napo.
- c. El Inspector General es la tercera autoridad del plantel. Es responsable de la disciplina en coordinación con las autoridades del colegio. Es nombrado por el Ministro de Educación, a petición del Vicario Apostólico de Napo.

En cuanto a los organismos

- a. El Consejo Directivo como un organismo asesor con capacidad resolutive dentro de los aspectos que ha previsto la ley, cuya ejecución compete al Rector.
- b. La Junta General de Directivos y Profesores del Plantel que está integrada de acuerdo con lo prescrito en los Arts. 108 y 109 del Reglamento General de la Ley de Educación.
- c. La Junta de Profesores de Curso, la Junta de Directores de Área, la Junta de Profesores de Área y el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, DOBE.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La administración está liderada por el Lic. Edgar Santillán Rector y el área financiera está a cargo del departamento de colecturía, que está integrado por el financiero titular quien posee título profesional en Contabilidad y Auditoría. El financiamiento de la Institución está dado en su totalidad por el Gobierno Central, por ser una entidad Fiscomisional totalmente gratuita.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

El Código de Convivencia en el Título V, capítulo I y II se refiere a las directivas de curso, la liga estudiantil, asociación de egresados, comités de padres de familia. Está relacionado con la DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

El título VI, capítulo I y II, habla de las actividades complementarias, tales como: Deportes y recreación, desfiles cívicos, fiestas patronales, excursiones y giras de observación. Tiene relación con la convivencia escolar.

En base a éste análisis, las autoridades del plantel justifican la no existencia de un plan de Clima escolar y convivencia con valores, es más sostienen que el Plan de Clima escolar y convivencia, debe ser reemplazado por el Código de Convivencia que tienen los establecimientos educativos y que en cumplimiento a ley se lo debe elaborar.

Uno de los factores importantes para alcanzar las metas y objetivos educativos, es el clima escolar que se vive en el colegio y por consecuente en las aulas, es decir la relación que tiene el maestro con sus alumnos, el tiempo que dedica e ellos, el material didáctico que utiliza en el desarrollo de sus clases, la estructura organizacional que ofrece la institución, la existencia de liderazgo y gestión educativa.

Todos estos elementos que integran el clima escolar deben ser bien analizados e implementados para que la institución cumpla con sus objetivos planteados. No debemos olvidar que una institución que mantiene relaciones conflictivas, hostiles,

inflexibles y distantes, poco favorecerá la profesionalización de los maestros y como único resultado se tendrá una mala calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y como siempre los más afectados serían los estudiantes.

4.1.3. Análisis FODA

Iniciaré refiriéndome al modelo empirista de evaluación conocido por todos los profesionales que estamos inmersos en la actividad educativa, como EL FODA.

El FODA es una matriz que consta de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de una Institución. Es una herramienta utilizada para analizar la situación competitiva de una organización en nuestro caso educativa. Es un modelo en el que se trata de diferenciar los aspectos que fortalecen y que debilitan a la entidad; es decir aquellos aspectos internos y externos que favorecen o limitan el logro de los objetivos, misión y visión institucional.

Este modelo de evaluación es importante porque nos permite obtener un diagnóstico preciso de la Institución y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. También es importante porque el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todas las áreas de estudio de la institución y en las diferentes funciones o departamentos tales como: inspección, dobe, secretaría, áreas de estudio, comisiones etc.

En nuestra institución educativa la matriz FODA la realizamos en cada área de estudio y en las diferentes comisiones de trabajo para finalmente reagrupar en una sola matriz institucional que se registra en PEI “PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL”.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

La matriz FODA del Colegio Fiscomisional “San José” se resume en 9 fortalezas y 9 debilidades.

Fortalezas:

1. La Institución imparte una educación poniendo énfasis en la formación cristiana católica y en valores.

El Colegio al ser una Institución Fiscomisional, dentro de su malla curricular tiene la asignatura de Religión y valores con dos horas a la semana en todos los cursos, en donde se pone énfasis en el amor a Cristo, al prójimo y la práctica de los valores humanos.

2. El perfil de los alumnos se destaca por ser participativos en sus comunidades, por asumir una actitud de liderazgo, por ser democráticos y por demostrar capacidad para solucionar problemas.

Los alumnos dentro de sus comunidades a las que pertenecen realizan ciertas actividades de liderazgo, como presidentes de clubes deportivos, coordinadores de la catequesis, formadores de grupos de danza, música, pintura, entre otras, que hacen que tomen ciertas características de líderes en sus lugares de residencia. También son democráticos al respetar la decisión tomada por la mayoría de los estudiantes en las elecciones estudiantiles.

3. La Institución emplea la Recuperación pedagógica durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

La recuperación pedagógica es una importante fortaleza que tiene la Institución, la misma que está regulada en el Código de convivencia, y que permite fortalecer los conocimientos a los alumnos y reducir el porcentaje de estudiantes no promovidos.

4. Desarrolla un proceso de evaluación anual para las autoridades, docentes, y personal administrativo.

La evaluación, permite a las autoridades determinar las debilidades que presenta el establecimiento en su proceso de enseñanza aprendizaje, en su gestión educativa y

liderazgo; las mismas que deberán ser superadas mediante un proceso de planificación, planteándose objetivos y metas claras.

5. Las autoridades estimulan el esfuerzo y mérito de los estudiantes, personal docente, y administrativo.

Dentro del proceso educativo existen docentes y alumnos que se destacan en ciertas actividades académicas, en donde las autoridades estimulan aquellos que se han destacado, mediante un reconocimiento en público, con medallas, diplomas, placas y en otros casos con un reconocimiento económico, que le alienta y le estimula para seguir adelante como un estudiante ejemplar y como un docente entregado a la educación.

6. Manual de normas para el desarrollo de las juntas de curso.

En las juntas de curso de manera intencionada o no intencionada, en varios casos los docentes podemos cometer muchas injusticias, y para evitar esto la Institución cuenta con un manual en el que se establece que para decidir o no, la promoción de los estudiantes se debe revisar las normas del Reglamento General de la Ley de Educación y las del plan estratégico en ejecución. Además señala que se debe calificar la disciplina trimestral, tomando como nota referencial el promedio de los tres meses otorgados por los profesores y el Inspector de Curso y los casos especiales serán tratados por la comisión de Disciplina, en donde su informe será considerado por la Junta de Curso. Otro aspecto importante que señala este manual es que la junta de curso debe reunirse por lo menos una vez después de los exámenes trimestrales y supletorios, para evaluar el rendimiento individual de los alumnos y las alumnas. Que debe conocer el informe del DOBE e Inspector de curso, sobre los alumnos y las alumnas con dificultades o del grupo en general, con el fin de adoptar medidas que se juzguen necesarias; y analizar trimestralmente las conclusiones y recomendaciones pedagógicas que presenten los profesores con el fin de mejorar el rendimiento y la disciplina de los alumnos y las alumnas, entre los aspectos más importantes.

7. Cuenta con un código de convivencia.

El Código de Convivencia, ha sido elaborado en varias sesiones de trabajo. Está fundamentado en el antiguo Reglamento Interno del plantel, al que se le ha reformado en varias ocasiones, para convertirlo en funcional y operativo. Además se ha tomado en cuenta el Instructivo “Manual del Código de Convivencia” otorgado por la Supervisión Provincial, en el que se determina la estructura que debe contener este documento.

El Código de Convivencia es un documento que tiene por objeto determinar las normas que regulan las actividades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa del Colegio “San José”, el mismo que está estructurado en siete títulos, con sus respectivos capítulos y concluye con las disposiciones generales, transitorias.

8. Tiene una buena organización académica

En relación a ésta fortaleza el Colegio “San José” está organizado por áreas de estudio con sus respectivos directores y secretarios; cada una de las áreas cuenta con el material didáctico necesario y laboratorios los mismo que están bajo la responsabilidad de un laboratorista pedagógico y un ingeniero de mantenimiento. Además están organizadas las comisiones de trabajo que desarrollan actividades en base a un plan de trabajo.

9. Existe un reducido número de pérdidas de año.

Durante los últimos 5 años, el porcentaje más alto de alumnos no promovidos alcanza el 4% lo que indica un porcentaje reducido en relación a su población estudiantil.

Debilidades

1. Los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo.

En el campo educativo es fundamental promoverla investigación, por lo tanto el colegio debe superar esta debilidad, para que los estudiantes descubran nuevos conocimientos y desarrollen las destrezas de análisis, reflexión y sean más críticos.

2. Falta de un adecuado proceso de comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia.

Si no existe comunicación, la institución estará viviendo una entropía comunicacional, que no permitirá mejorar el proceso educativo.

3. Desacuerdo continuo en las relaciones entre docentes y el rector.

La falta de comunicación conduce a desacuerdos y esto genera malas relaciones entre los elementos activos del proceso educativo. Por lo que es prioritario y urgente que las autoridades mejoren la comunicación en el plantel.

4. Padres de familia que no conocen los proyectos educativos que desarrolla el Colegio.

Nuevamente podemos notar que la falta de comunicación con los padres de familia conduce al desconocimiento de las actividades que desarrolla la institución, es fundamental la inserción de los padres de familia a las actividades programadas por el centro educativo para contar con sus aportes e ideas que ayudarán mucho al desarrollo institucional.

5. Profesores no comprometidos con la gestión educativa.

Se conoce que el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente de quien depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje. Se sabe que los directivos deben de desarrollar un tipo de liderazgo que ejerza influencia sobre los maestros, para que ellos se sientan comprometidos con la forma de administrar y dirigir a la institución

6. Los directivos no toman en cuenta las opiniones y sugerencias dadas por los docentes.

AL no tomar en cuenta las ideas y sugerencias dadas por los docentes, se está interrumpiendo la fluidez de la comunicación educativa, y se estaría dejando de lado valiosos aportes que pueden surgir de los maestros para el mejoramiento de la actividad educativa.

7. Directivos que a veces no permiten que los padres de familia expresen sus ideas e inquietudes.

De la misma manera que la debilidad anterior, esto conduce al surgimiento de la entropía comunicacional.

8. No cuenta con el manual de organización.

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal sobre las labores asignadas, a si mismo permite delimitar las responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones. Además sirve como instrumento de apoyo para el control de evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales. Por esta razón es fundamental que el colegio diseñe su manual de organización.

9. Falta de liderazgo y gestión educativa por parte de los directivos.

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

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

1. Colaboración de los padres de familia.

La mayoría de los estudiantes provienen de hogares de clase media, lo que no se dificulta obtener la colaboración económica de los padres de familia para cubrir ciertas necesidades que presenta la Institución; Además determinados representantes son altos funcionarios públicos que siempre han colaborado en la gestión de construcción de aulas, equipamiento de laboratorios etc.

2. Apoyo de las autoridades seccionales, provinciales y nacionales

La mayor parte de infraestructura del establecimiento ha sido financiada y construida por el Municipio y Consejo Provincial, lo que demuestra el apoyo que tienen los gobiernos autónomos seccionales, para con la Institución Educativa.

3. Presencia de universidades que ofrecen profesionalización docente y posgrados

En el medio en que desarrolla las actividades académicas la Institución, se encuentran 4 universidades que ofrecen una profesionalización docente, otorgando títulos de cuarto nivel en el área educativa, siendo una oportunidad para los docentes para actualizar los conocimientos, profesionalizarse y obtener maestrías en las distintas especializaciones.

4. Textos actualizados y donados por el gobierno para el ciclo básico

Durante el Gobierno, denominado de la Revolución Ciudadana, en los últimos tres años de manera consecutiva se ha venido donando textos de las 4 asignaturas básicas a los jóvenes estudiantes, y en las librerías de la localidad se encuentran también textos actualizados de diferentes autores y especialidades, lo que facilita a los docentes y estudiantes obtener nueva bibliografía y actualizar los conocimientos.

5. Existencia de textos en valores que son utilizados por el área de religión.

En la librería de la Misión Josefina, se encuentra a disposición los textos de religión y valores desde octavo a sexto año, los mismos que son utilizados por el área de religión en sus clases, con la finalidad de fomentar la práctica de valores en los alumnos, que cada día se vienen desapareciendo.

6. Existencia de modelos pedagógicos innovadores

En textos y en el Internet, podemos observar cada día nuevos modelos pedagógicos, que están a disposición de quienes estamos inmersos en el quehacer educativo, y que depende de la buena voluntad de los docentes en estudiarlos y ponerlos en práctica.

7. Cursos de capacitación docente ofrecidos por el Ministerio de Educación

El Gobierno del Economista Rafael Correa, mediante el Ministerio de Educación ha venido propiciando cursos de capacitación gratuitos para todos los docentes de todos los niveles educativos, relacionados con Inclusión educativa, lectura crítica, desarrollo del pensamiento, etc. siendo esta una oportunidad más para innovar los conocimientos de los maestros.

8. Capacitación por parte del Ministerio de Educación a los profesores del Bachillerato Internacional.

El Colegio “San José” cuenta con el Bachillerato Internacional, a partir del año 2008, autorizado por el Ministerio de Educación y aprobado por IBO en Ginebra, mediante un convenio en el que, entre otras cosas el Ministerio de Educación se compromete asignar un valor económico destinado para la capacitación anual de todos los docentes que trabajan en el Bachillerato Internacional, capacitación que se desarrolla con facilitadores extranjeros y experimentados en nuestro país.

9. Expectativa por la comunidad por la labor educativa del plantel.

Los padres de familia y ciudadanos de la ciudad del Tena, siempre están sugiriendo ideas nuevas que aportan a la buena marcha del establecimiento, y también cuestionan ciertas actividades en las cuales no están de acuerdo; es decir están pendientes de labor educativa que ofrece el Colegio “San José”

Amenazas

1. Precios elevados de los útiles escolares.

La situación económica de los hogares ecuatorianos cada día es más difícil, y en el inicio del año escolar se ve mucho más afectada debido al elevado costo que tienen los útiles escolares, por lo que muchos estudiantes dejan de continuar con sus estudios.

2. Existencia de varios centros de diversión cerca al establecimiento educativo

A pocos metros de distancia del Centro Educativo, se encuentran las conocidas en el oriente ecuatoriano como cabañas, en las que se expende todo tipo de bebidas alcohólicas y cigarrillos; también se encuentran bares, discotecas y otros centros de diversión que constituyen una seria amenaza para el normal desarrollo del proceso educativo.

3. Inasistencia de padres de familia a sesiones

A todas las sesiones convocadas a los padres de familia y representantes legales de los señores y señoritas estudiantes, según la entrevista mantenida con el Señor Rector, se estima que existe un ausentismo que varía entre el 10 y 20%, los mismos que justifican su inasistencia en días posteriores.

4. Poco control de los representantes en las tareas escolares

Según el Departamento de Orientación y Bien estar Estudiantil (DOBE) y los señores dirigentes de curso, la mayoría de los padres de familia no mantienen un control de sus representados sobre el cumplimiento de las tareas escolares, debido a varios factores, entre ellos su horario de trabajo y otras ocupaciones que no les permiten compartir con sus hijos un tiempo en la tarde y noche.

5. Estudiantes que provienen de hogares desorganizados

En el Colegio no existe una estadística exacta sobre los alumnos que provienen de hogares desorganizados, pero según las fichas que llevan los dirigentes de curso y el DOBE se estima que un 40% viven solo con su madre, con su padre, o con sus abuelos paternos o maternos, por separaciones, divorcios o porque tienen a sus padres en el extranjero.

6. Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado

Pienso que las Instituciones Educativas siempre han tenido el problema de la poca asignación de recursos asignados por los gobiernos de turno para cubrir con todas las necesidades educativas, pero como caso especial con el Gobierno actual, se ha reducido al máximo los recursos, sosteniendo que los Colegios Fisco misionales son considerados como colegios particulares.

7. Poca vigilancia policial en el sector aledaño al colegio.

Cada día aumenta más la delincuencia y por lo tanto la inseguridad de los ecuatorianos, y es necesario que exista una mayor vigilancia policial por el perímetro del centro educativo, para evitar asaltos, robos y violaciones a los que están sometidos los estudiantes.

8. Limitado servicio de buses.

Por el número de habitantes y estudiantes que acuden al sector de San Antonio, en donde se encuentra ubicado el Colegio “San José” se hace necesario aumentar las líneas y frecuencia del servicio urbano.

9. Presencia de cabañas con ventas de bebidas alcohólicas cerca al establecimiento.

El Napo, es considerado como la provincia de mayor consumo de bebidas alcohólicas, y constituye una verdadera amenaza la existencia de cabañas cerca al centro educativo que expenden todo tipo de bebidas y cigarrillos. En la mayoría de los casos los alumnos a la hora de salida se quedan en estos centros de diversión y no retornan a sus domicilios.

4.1.3.3. Matriz Foda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. La Institución imparte una educación poniendo énfasis en la formación cristiana católica y en valores2. El perfil de los alumnos se destaca por ser participativos en sus comunidades, por asumir una actitud de liderazgo, por ser democráticos y por demostrar capacidad para solucionar problemas.3. La Institución emplea la Recuperación pedagógica durante el proceso de enseñanza aprendizaje.4. Desarrolla un proceso de evaluación anual para las autoridades, docentes, y personal administrativo.5. Las autoridades estimulan el esfuerzo y mérito de los estudiantes, personal docente, y administrativo6. Manual de normas para el desarrollo de las juntas de curso.7. Cuenta con un código de convivencia8. Tiene una buena organización académica9. Existe un reducido número de pérdidas de año.	<ol style="list-style-type: none">1. Los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo2. Falta un adecuado proceso de comunicación entre docentes, autoridades y padres de familia3. .Desacuerdo continuo en las relaciones entre docentes y el rector4. Padres de familia que no conocen los proyectos educativos que desarrolla el Colegio.5. Profesores no comprometidos con la gestión educativa6. Los directivos no toman en cuenta las opiniones y sugerencias dadas por los docentes7. Directivos que a veces no permiten que los padres de familia expresen sus ideas e inquietudes8. No cuenta con el manual de organización9. Falta de gestión educativa y liderazgo en las autoridades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración de los padres de familia. 2. Apoyo de las autoridades seccionales, provinciales y nacionales 3. Presencia de universidades que ofrecen profesionalización docente y posgrados 4. Textos actualizados y donados por el gobierno para el ciclo básico 5. Existencia de textos en valores que son utilizados por el área de religión 6. Existencia de modelos pedagógicos innovadores 7. Cursos de capacitación docente ofrecidos por el Ministerio de Educación 8. Capacitación por parte del Ministerio de Educación a los profesores del Bachillerato Internacional 9. Expectativa por la comunidad por la labor educativa del plantel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios elevados de los útiles escolares. 2. Existencia de varios centros de diversión cerca al establecimiento educativo 3. Inasistencia de padres de familia a sesiones 4. Poco control de los representantes en las tareas escolares 5. Estudiantes que provienen de hogares desorganizados 6. Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado 7. Poca vigilancia policial en el sector aledaño al colegio 8. Limitado servicio de buses 9. Presencia de cabañas con ventas de bebidas alcohólicas cerca al establecimiento.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a Directivos:

Tabla 6:

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

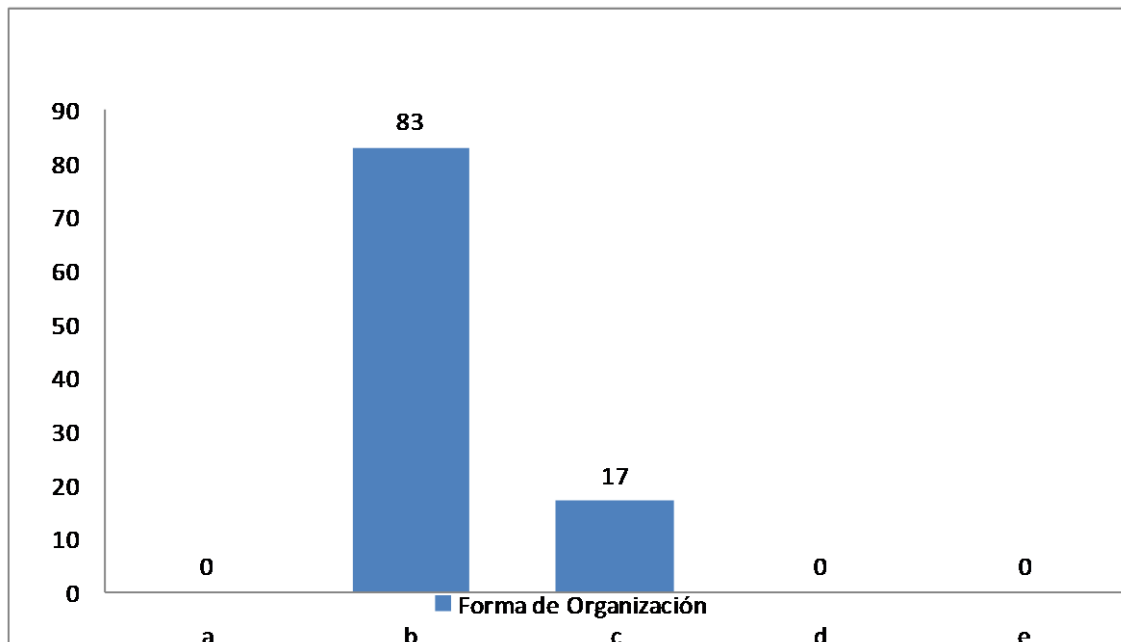
Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	5	83
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 1

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



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

De los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los directivos, tenemos que el 83% sostiene que la organización de trabajo está dada por coordinadores de áreas y el 17% manifiesta que está dada por grupos de trabajo. Por lo tanto podemos destacar como fortaleza que el equipo de trabajo en el Colegio “San José” está organizado por coordinadores o directores de las distintas áreas de estudio, y como debilidad que existe un reducido porcentaje de grupos de trabajo en la Institución.

Tabla 7:

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

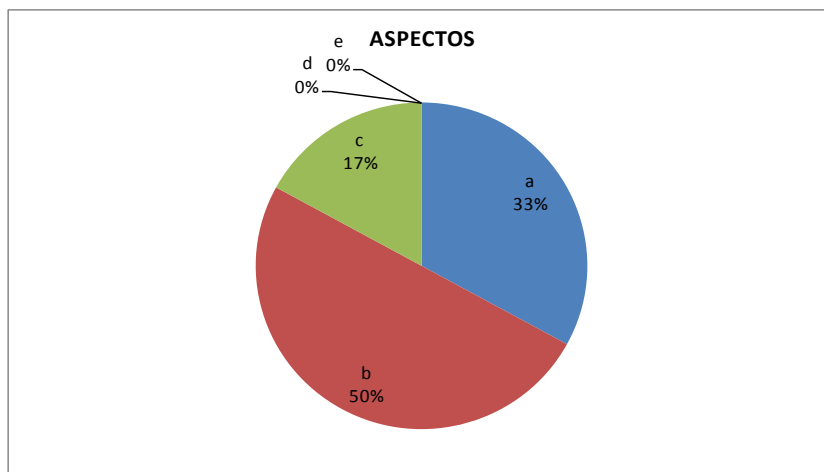
Aspectos		f	%
a.	El número de miembros de la institución	2	33
b.	Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c.	Valor y tiempo empleado en la institución	1	17
d.	Otros	0	0
e.	No contestan	0	0
TOTAL		6	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 2

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



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

En relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, la mitad de los encuestados sostienen que lo hacen en base a los resultados obtenidos; el 33% sostienen que lo hacen en relación al número de miembros de la institución, seguido del 17% que toman como referencia al valor y tiempo empleado en la institución educativa. Es importante el criterio que tienen los directivos del centro educativo, al sostener que el tamaño de la Institución se mide por los resultados obtenidos como producto de su desarrollo académico, lo que demuestra el compromiso que tienen los directivos hacia la búsqueda y logro de objetivos claros, orientados a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollando una buena gestión educativa y liderazgo.

Tabla 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EL MANUAL DE NORMAS.

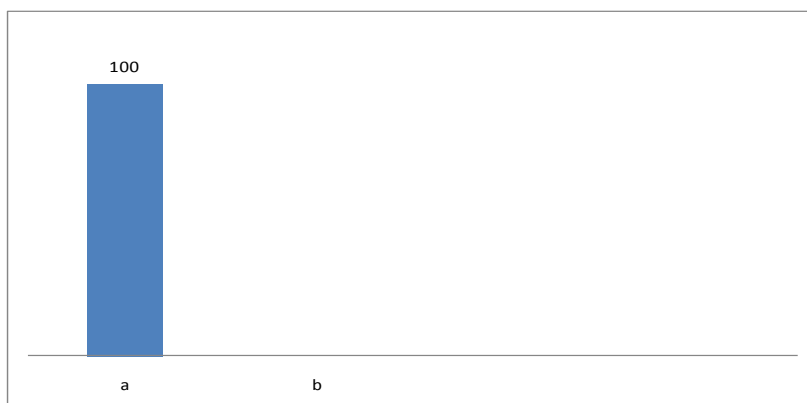
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No.3

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EL MANUAL DE NORMAS.



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

Referente a los resultados de la tabla 8 el 100% de los encuestados sostienen que las tareas de los miembros del Colegio “San José” se encuentran escritas en un manual de normas, específicamente en el Código de Convivencia, antes conocido como Reglamento Interno. Esta es una fortaleza más que tiene este centro educativo al contar con un código de convivencia en donde se establecen los derechos, obligaciones, estímulos y sanciones de todos los elementos activos que intervienen en la educación, como son los estudiantes, profesores, autoridades, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

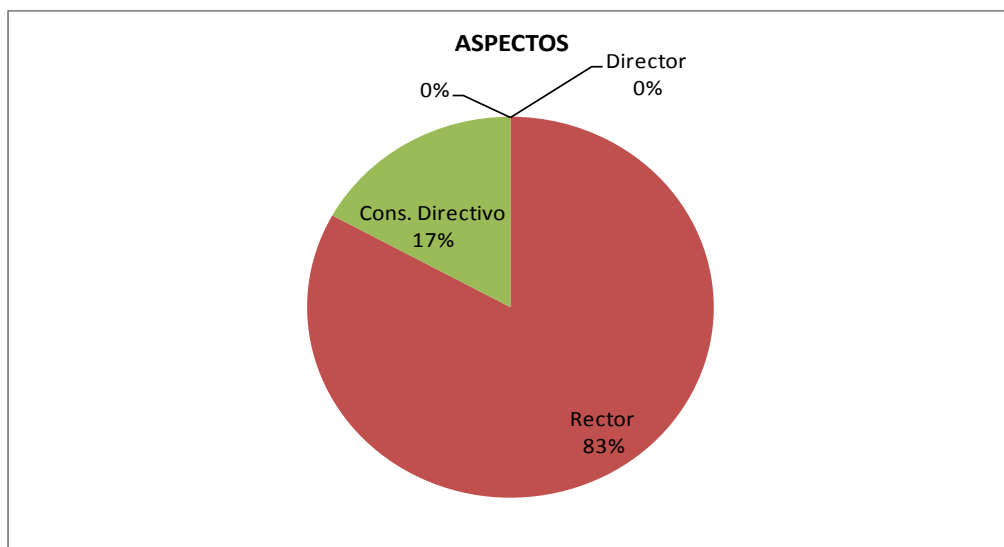
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	5	83
c. Consejo Directivo	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 4

CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 83% manifiestan que lo toma el Rector de la Institución, seguido del 17% que sostienen que lo hace el Consejo Directivo. La calidad y aceptabilidad de las decisiones tomadas por los Directivos, afectan directamente a la institución educativa, teniendo consecuencias sobre el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización. Si las decisiones tomadas por los directivos son de buena calidad afectarán de forma directa al prestigio del centro educativo y si las decisiones tomadas son de mala calidad, estos gastarán sus energías en la frustrante tarea de remediar errores, lo que implica pérdida de tiempo y cuestionamientos en su administración y por ende una insatisfacción personal.

Con estas referencias el resultado de la tabla 9 sobre la encuesta aplicada a los directivos nos da a entender que el Rector del Colegio “San José” es la persona que ejerce influencia en los docentes, alumnos y padres de familia demostrando tener un liderazgo dentro de la institución, ganándose el respeto de los miembros de la institución y tomando decisiones adecuadas mediante la participación de todos sus miembros.

Tabla 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

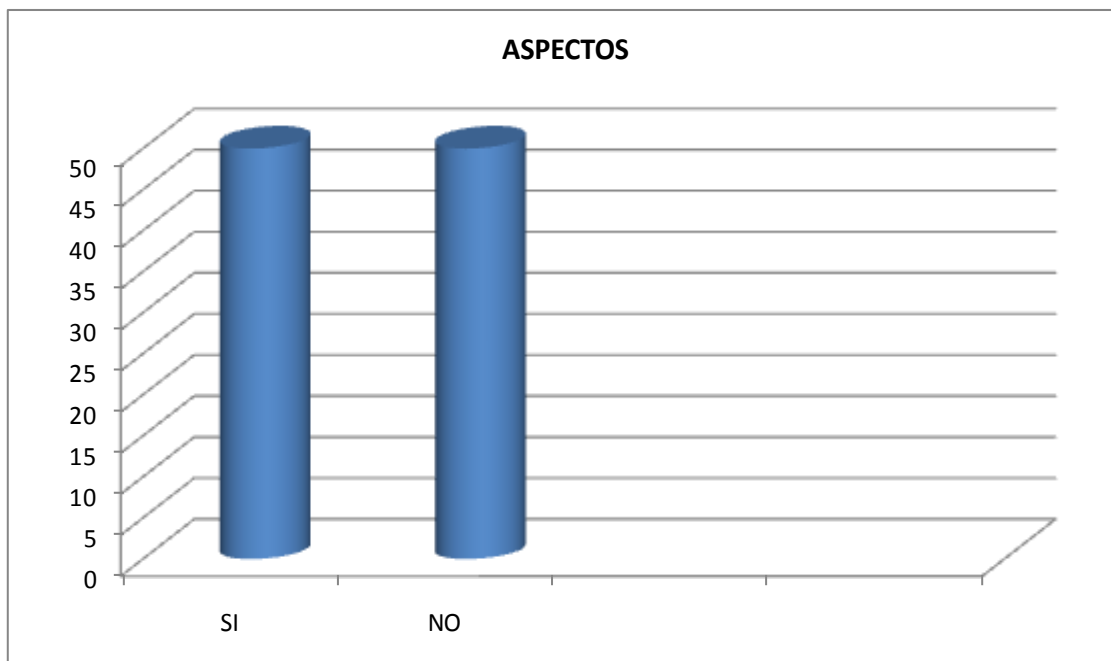
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 5

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

A diario los directivos se ven obligados a tomar decisiones, que es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes problemas de la Institución, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, Institucional, etc.

Según los consultados, para resolver los conflictos que se presentan en la institución el 50% delegan a otras personas para que los resuelvan y el otro 50% no lo delegan, lo resuelven ellos mismos en calidad de autoridades. Es importante decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo y evaluar cuales se pueden delegar analizando los aspectos que tienen mayor impacto en los resultados.

Sin duda la resolución de problemas y la toma de decisiones en los centros educativos tienen un carácter esencialmente procedimental, requiere que las autoridades y docentes pongan en marcha una secuencia de pasos de acuerdo con una planificación elaborada y dirigida al logro de una meta.

Tabla 11.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

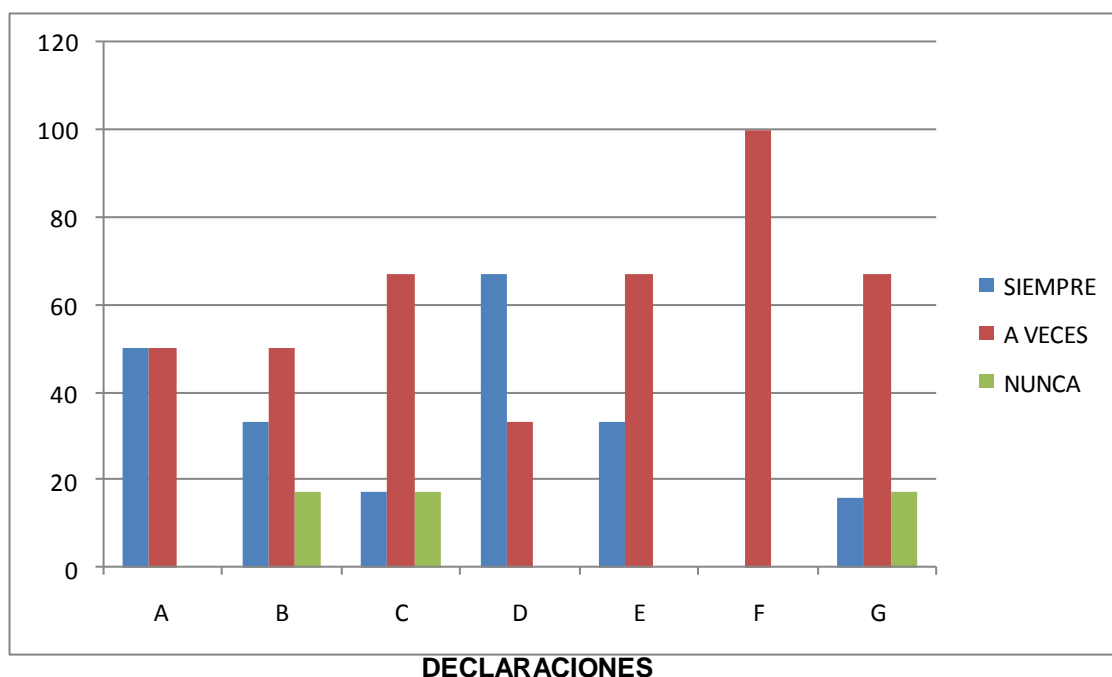
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	%
A	Excelencia académica	3	50	3	50	0	0	100
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	33	3	50	1	17	100
C	La capacitación continua de los docentes	1	17	4	67	1	17	100
D	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0	100
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	4	67	0	0	100
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	6	100	0	0	100
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16	4	67	1	17	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 6

LO QUE PROMUEVE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

En cuanto a lo que promueve la administración y liderazgo en el Colegio “San José” el 67% sostienen que siempre promueve el trabajo en equipo; el 50% afirma que promueve la excelencia académica y el 100% concuerdan que a veces promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Este centro educativo tiene presente que la actividad que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la institución, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

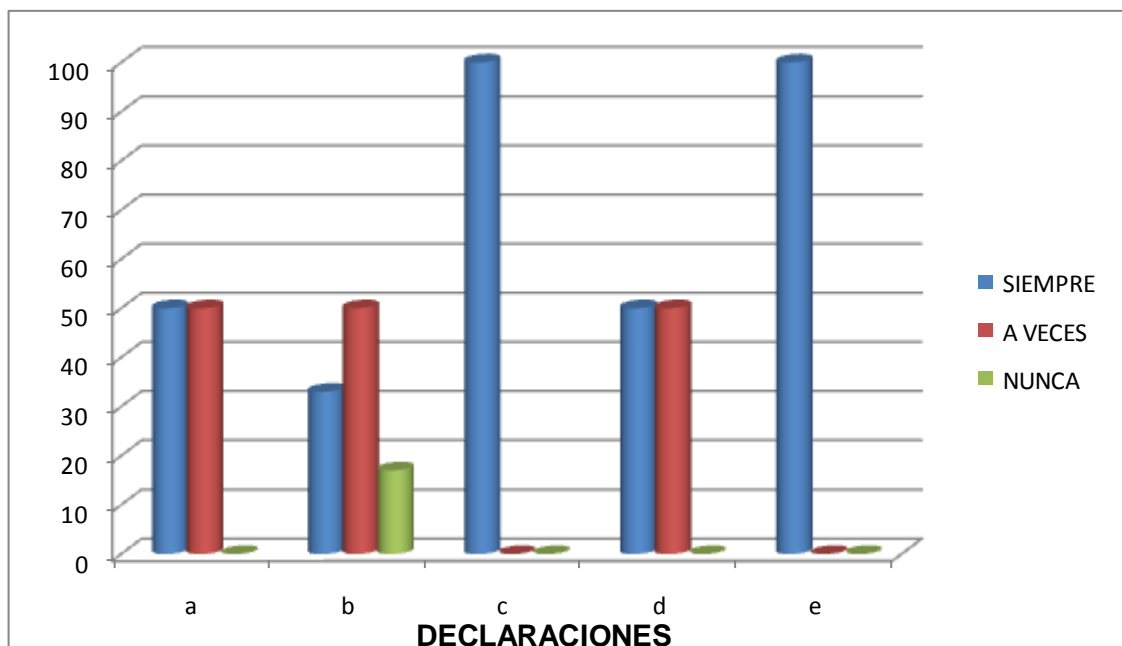
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total %
		f	%	f	%	f	%	
A	Son innatas	3	50	3	50	0	0	100
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	3	50	1	17	100
C	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0	100
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50	0	0	100
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100	0	0	0	0	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 7

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, se obtiene que el 100% de los encuestados, concuerdan en que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia y de una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Como podemos notar los directivos del Colegio “San José” comparten la idea de que un líder se forma desde el momento que nace con las experiencias que sufre durante todo el transcurso de su vida hasta el momento de su muerte; todas las cosas que le suceden a una persona van formando una mentalidad fuerte y va adquiriendo habilidades que le permitirán dirigir una Institución de manera adecuada conduciéndola hacia el éxito. En conclusión el líder no nace con habilidades para administrar o dirigir una organización sino que las va adquiriendo con el pasar del tiempo, con la experiencia y con la capacitación que va recibiendo.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

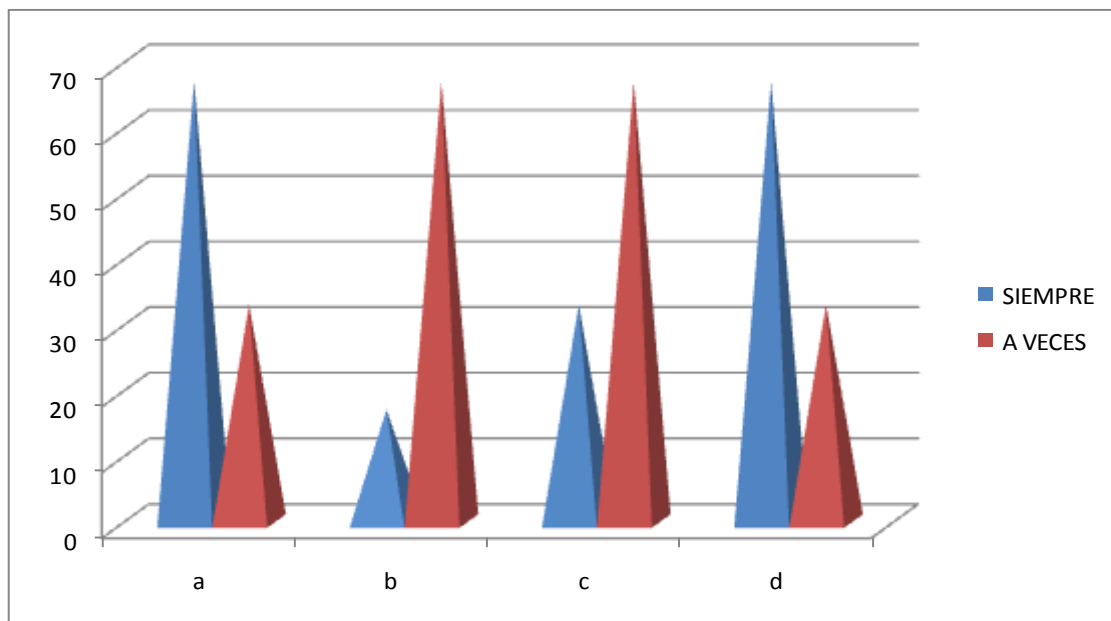
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Total
		F	%	f	%	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	67	2	33	100
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	17	4	67	100
C	La mejora de los mecanismos de control	2	33	4	67	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 8

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



DECLARACIONES

FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

Al ser encuestados los directivos, el 67% manifiestan que siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo promueven la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Otro 67% de los encuestados manifiestan que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar a veces promueve la disminución del número de estudiantes por aula y la mejora de los mecanismos de control. Los directivos dan importancia al ambiente cordial de trabajo y al proceso de evaluación que les permitirá obtener información sobre los resultados de desempeño de los elementos activos de la educación y conocer las fortalezas y debilidades para aplicar los métodos y políticas más adecuadas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, tomando en cuenta que es de vital importancia

que los centros educativos establezcan una planificación y estrategias que estén orientadas a cambiar ciertas actitudes, conductas y valores negativos por positivos.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

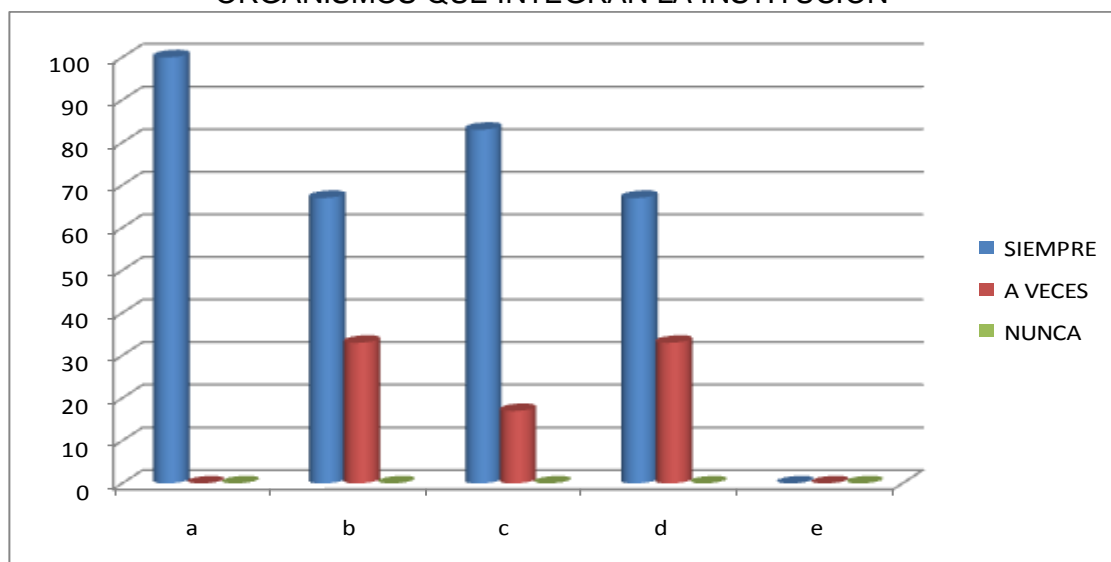
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	%
A	De dirección director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100	0	0	0	0	100
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67	2	33	0	0	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83	1	17	0	0	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67	2	33	0	0	100
E	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 9

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN



DECLARACIONES

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

Según los directivos del Colegio “San José” el 100% manifiestan que los organismos que integran la institución, siempre son de dirección director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. seguido del 83% que sostienen que también siempre está integrado por coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.). Como se puede notar el centro educativo cuenta con un Rector, y con un Consejo Directivo que administran el establecimiento y responden por su funcionamiento cumpliendo y haciendo cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

También cuenta con un consejo académico encargado de impulsar y dinamizar el área pedagógica hacia mejores procesos de enseñanza aprendizaje y al bien estar estudiantil.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

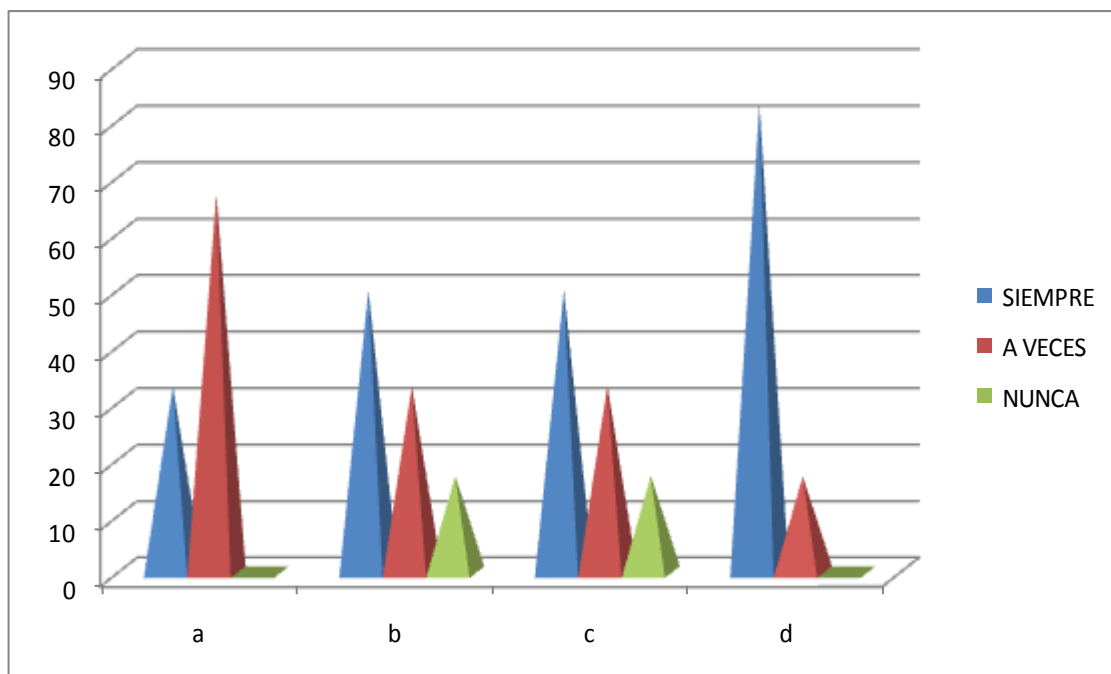
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	33	4	67	0	0	100
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	2	33	1	17	100
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50	2	33	1	17	100
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17	0	0	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 10

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES



DECLARACIONES

FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M

En relación a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, el 83% de los directivos encuestados afirman que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Esta una fortaleza del centro educativo por cuanto prioriza la atención a los estudiantes convirtiéndolos en elementos activos, participativos y reflexivos del proceso educativo, dejando a tras la didáctica tradicional en donde solo el profesor tienen la razón, y los alumnos elementos pasivos del proceso enseñanza aprendizaje.

El 67% de los directivos sostienen que a veces llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Esta es una debilidad, ya que dan poca importancia al proceso de evaluación, considerando que es un proceso y producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

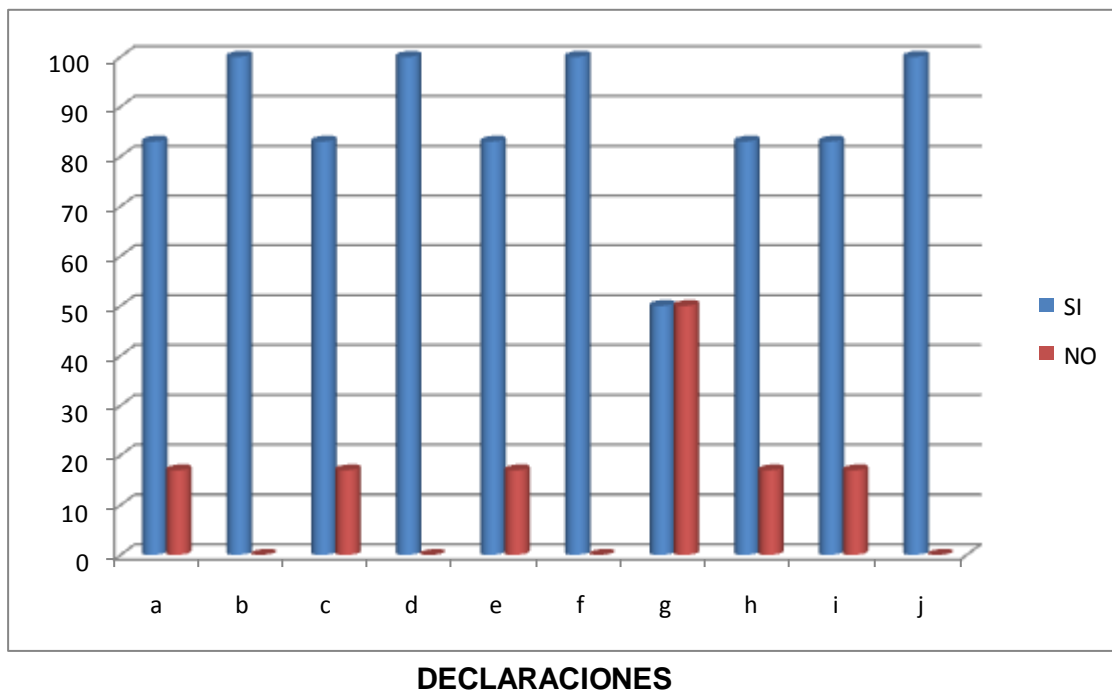
Orden	Se promueve	SI		NO		Total
		F	%	f	%	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83	1	17	100
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0	100
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83	1	17	100
D	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0	100
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	1	17	100
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0	100
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	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83	1	17	100
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83	1	17	100
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 11

ACCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS



FUENTE: Encuesta directa a directivos
AUTOR: Rober Yandún M.

Los directivos que participaron en la investigación del Colegio Fiscomisional “San José” respondieron en un 100% que los departamentos didácticos y sus acciones si formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; que si mantienen actualizada la metodología; y que si colaboran con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Según estos resultados podríamos decir que los directivos valoran la importancia de los departamentos didácticos, por lo que es prioritario impulsar la conformación de este departamento en la Institución educativa.

También existe el 83% de los directivos que opinan que los departamentos didácticos si permiten organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; que facilitan la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; que promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros y que los

departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Estas declaraciones de los directivos siguen siendo en un porcentaje alto, en las cuales se ve las ventajas que ofrecen los departamentos didácticos en los centros educativos, y por pese a tener muy buenos criterios de estos departamentos, en el Colegio “San José” no se impulsa su creación y desarrollo técnico con personal calificado.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

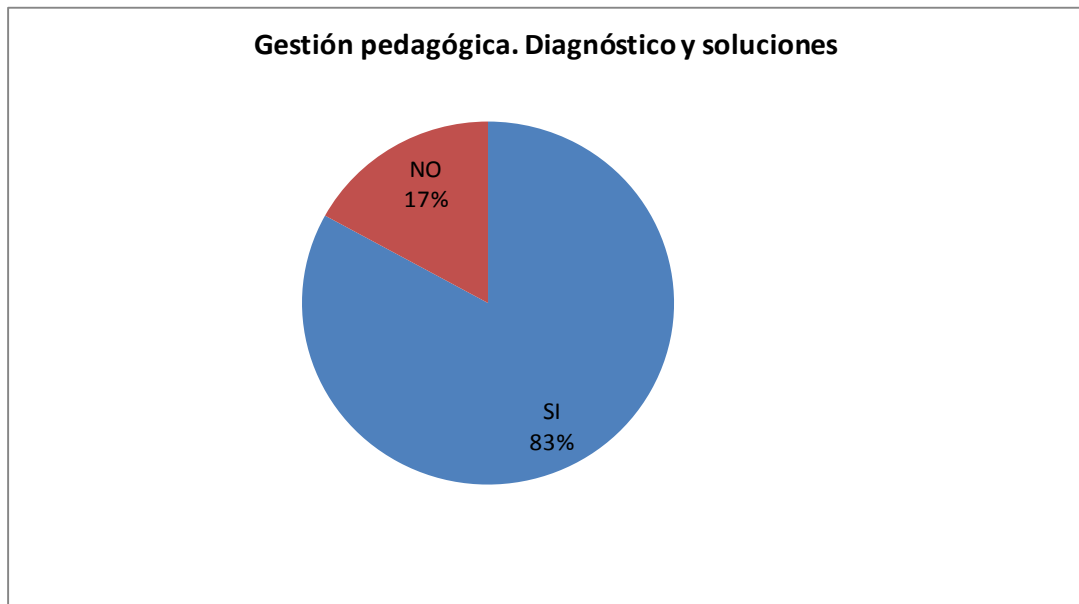
Orden	Se promueve	Si		NO		Total
		F	%	f	%	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 12

GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES



FUENTE: Encuesta directa a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

5 de 6 directivos encuestados que representa el 83% consideran que 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. Para los directivos la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrece la Institución requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en el Colegio “San José” y sostienen que mediante la gestión pedagógica es posible encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de los directivos y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza aprendizaje.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

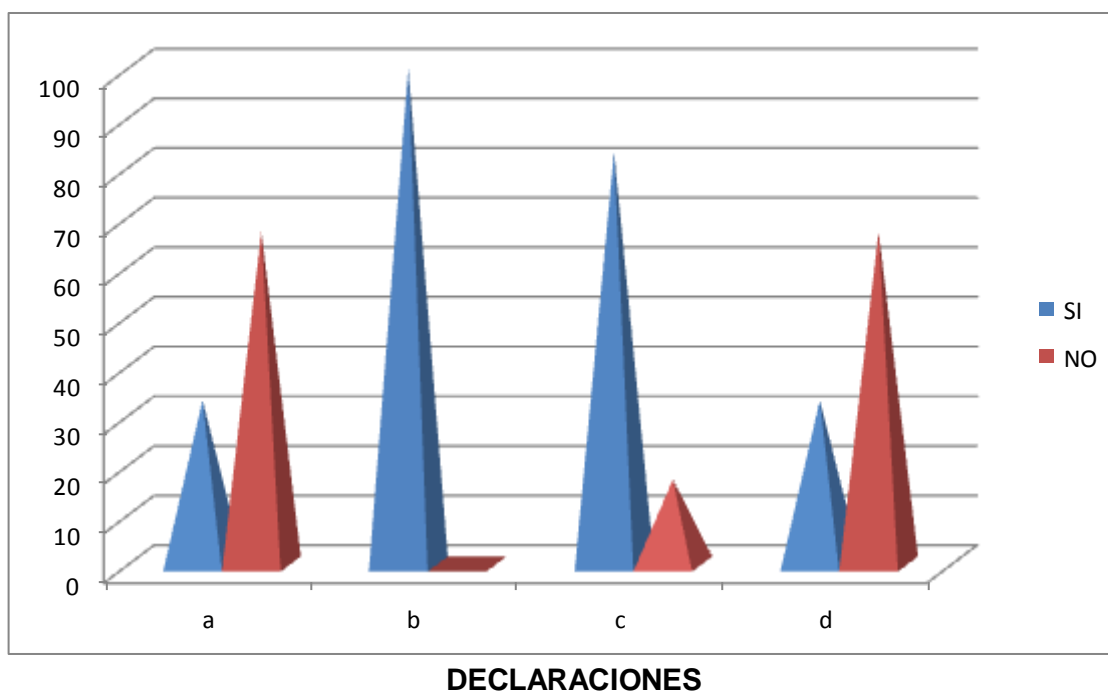
Orden	Se promueve	Si		No		Total
		F	%	f	%	%
A	Reingeniería de procesos	2	33	4	67	100
B	Plan estratégico	6	100	0	0	100
C	Plan operativo anual	5	83	1	17	100
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33	4	67	100

FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 13

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



FUENTE: Encuesta directa a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

Al ser consultados los directivos sobre el material de planificación educativa, el 100% responde que el Colegio si cuenta con un plan estratégico. El Colegio tiene como una más de sus fortalezas el contar con un plan estratégico educativo, que constituye una herramienta que traza el camino de desarrollo del Centro Educativo, y posibilita alinear e integrar todos los esfuerzos de los actores educativos para alcanzar con éxito los objetivos que se plantean en el PEI.

El 83% responden que la institución si cuenta con el Plan Operativo Anual (POA). El Colegio cuenta con otro documento, llamado POA mediante el cual los responsables del centro educativo establecen los objetivos que desean cumplir y se hace constar los pasos a seguir. Este tipo de plan está vinculado con el plan de acción basado en proyectos que tiene una duración de un año escolar.

El 67% de los directivos encuestados sostienen que el Colegio “San José” no cuenta con un Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Esta es

una debilidad que presenta la Institución y que es de mucha importancia, por cuanto se trata del desarrollo profesional de los docentes que se encuentra en constante evolución.

4.2.2. De la encuesta a profesores

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total
	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.	8	40	10	50	2	10	100
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	12	60	7	35	1	5	100
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	4	20	0	0	100
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	10	50	0	0	100
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	15	16	80	1	5	100
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías	12	60	7	35	1	5	100

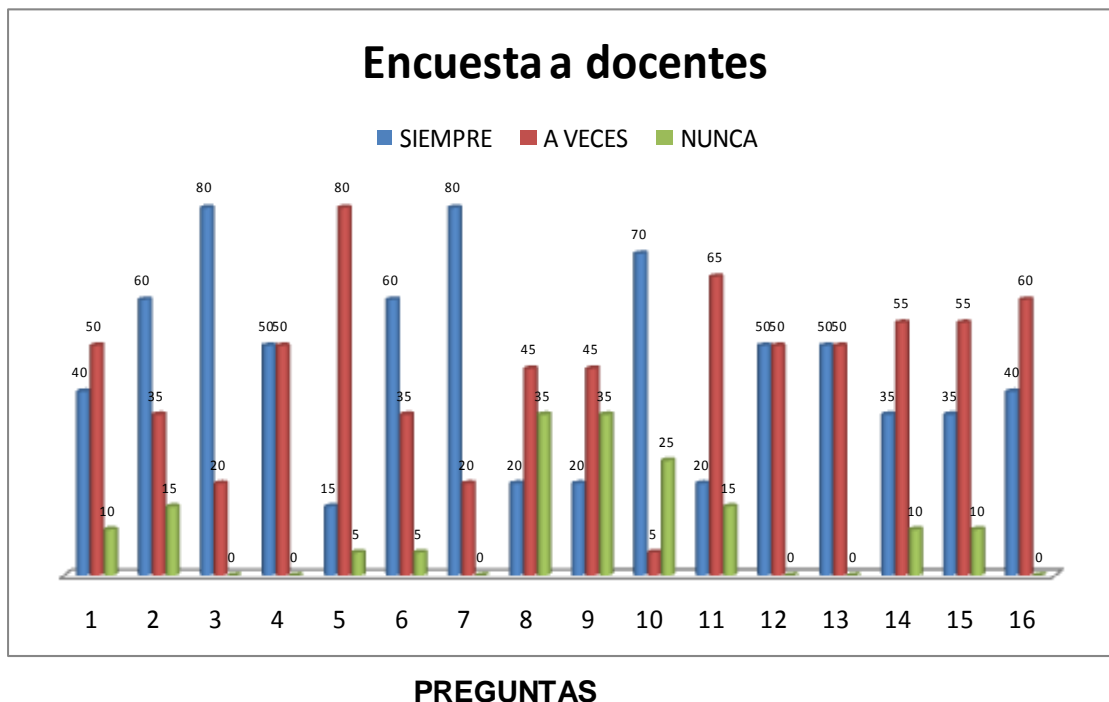
de enseñanza aprendizaje							
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	16	80	4	20	0	0	100
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza	4	20	9	45	7	35	100
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20	9	45	7	35	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo	14	70	1	5	5	25	100
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	20	13	65	3	15	100
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	10	50	10	50	0	0	100
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	50	10	50	0	0	100
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera	7	35	11	55	2	10	100
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	7	35	11	55	2	10	100
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	8	40	12	60	0	0	100

FUENTE: Encuesta directa a profesores

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO. No. 14

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES



FUENTE: Encuesta directa a profesores

AUTOR: Rober Yandún M.

De los 20 docentes encuestados el 80% manifiestan que siempre la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; y que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Estos resultados nos da a entender que los maestros valoran la importancia de la gerencia educativa en las instituciones, ya que Hoy por hoy, se orienta hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad educacional; de allí que el Gerente o Rector se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

Es importante señalar, que en el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se establecen las

políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos por la institución.

El 60% sostiene que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Más de la mitad de los docentes expresan que en el Colegio se trabaja en equipo, para la toma de decisiones; trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la institución educativa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

El 80% de los maestros afirman que a veces encuentran resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Esta debilidad encontrada en este centro educativo se debe ir superando poco a poco, ya que todo cambio genera reacciones, y no todas las personas aceptan los cambios, que de alguna manera se ven afectados.

Finalmente el 70% de los encuestados dicen tener siempre desacuerdos continuos en las relaciones con el Rector del Colegio "San José". Existe un porcentaje alto sobre la existencia de desacuerdos entre los docentes y el Rector de la Institución, esta es otra debilidad en la cual el rector debe mejorar la comunicación y las relaciones humanas con el personal docente, y debe siempre buscar acuerdos y tomar decisiones en consenso, de una manera democrática.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS 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	4	20	13	65	3	15	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	5	25	12	60	2	10	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	6	30	9	45	5	25	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	7	35	10	50	3	15	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	5	25	12	60	3	15	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	4	20	9	45	4	20	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	5	25	7	35	6	30	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	3	15	7	35	10	50	0	0

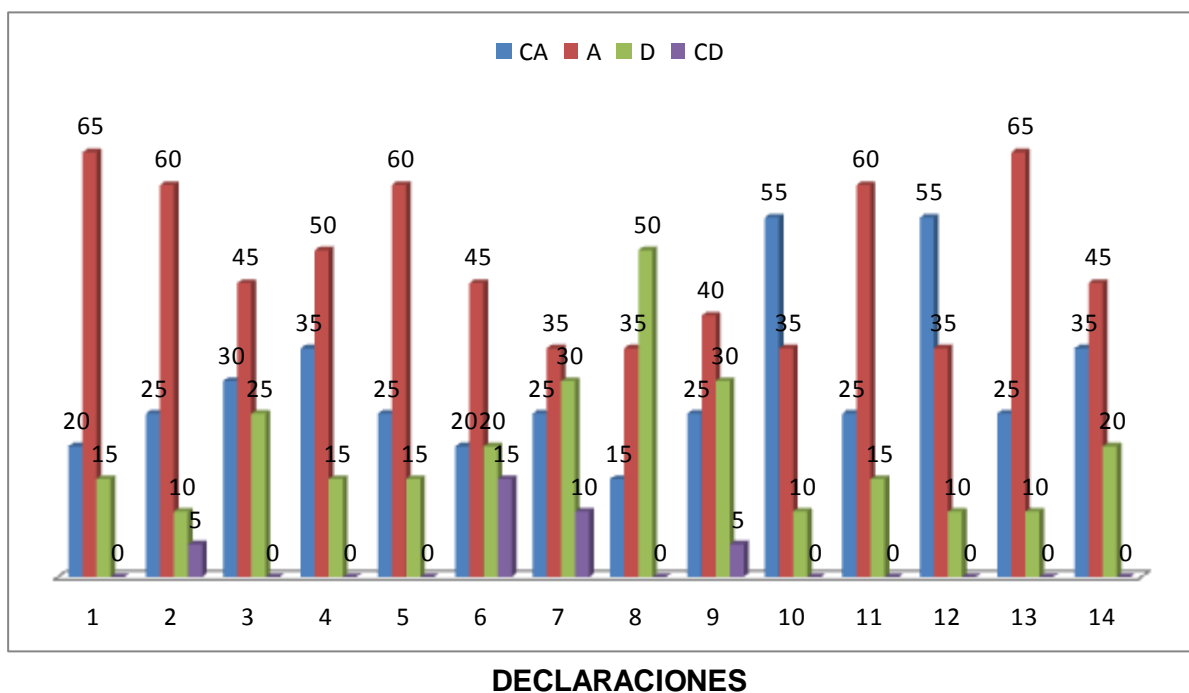
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	5	25	8	40	6	30	1	5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	11	55	7	35	2	10	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	5	25	12	60	3	15	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	11	55	7	35	2	10	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	5	25	13	65	2	10	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	35	9	45	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 15

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES



DECLARACIONES

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes

AUTOR: Rober Yandún M.

El 55% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que, en las clases se dan oportunidades para que ellos expresen su opinión y que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y con la participación del docente. Aunque el porcentaje representa más de la mitad, es necesario acercarse al 100% ya que en la actualidad los objetivos educativos se centran en el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes personales y no en la acumulación de saberes cognitivos; por lo tanto los programas escolares deben ser flexibles, de modo que facilite la ubicación de los alumnos en distintos grupos, para distintas actividades, de acuerdo con sus capacidades, que se practique el trabajo en grupo y que se permita a los alumnos expresar sus ideas y pensamientos formando seres participativos, reflexivos y críticos.

Los estudiantes también afirman en un 65% que están de acuerdo en que, el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y en el mismo porcentaje que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Esto nos da a entender que se está desarrollando un

liderazgo educacional aceptable para los alumnos, ya que una de las características de un buen líder es escuchar a sus subordinados, valorar sus aportes y opiniones beneficiando la buena marcha de la institución educativa.

El 60% dicen estar de acuerdo en que es el profesor quien decide qué se hace en la clase. Esta afirmación de los estudiantes debe ser superada bajo el conocimiento de que la memorización como procedimiento clásico de aprendizaje cognoscitivo fue superada por la argumentación comprensiva, la investigación y el debate. El docente tradicionalmente expositor y poseedor del saber, se transformó en moderador del trabajo activo de los alumnos y en motivador de su curiosidad intelectual. El alumno repetidor de lo que el profesor le indicaba, tomo el papel central del proceso educativo, asumiendo tareas como la investigación,, experimentación , exposición, debatiendo y proponiendo.

Finalmente el 50% de los alumnos que participaron en la investigación están en desacuerdo en que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. En éste aspecto los docentes deben desarrollar la TEORÍA DE LA ESCUELA NUEVA que consiste en una enseñanza activa, en la cual el profesor estimula y orienta al alumno para que sea él quien descubra y reelabore el contenido, es decir que el alumno sea el sujeto activo de su propio proceso educativo

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total
	f	%	f	%	f	%	%
1. ¿Dialoga con sus hijos sobre los problemas escolares?	13	87	2	13	0	0	100
2. ¿Es atento y educado el Rector cuando usted acude a sus llamados?	11	73	4	27	0	0	100
3. ¿Participa usted en los actos escolares que desarrolla la institución, como campeonato interno, fiestas patronales etc.?	5	33	10	67	0	0	100

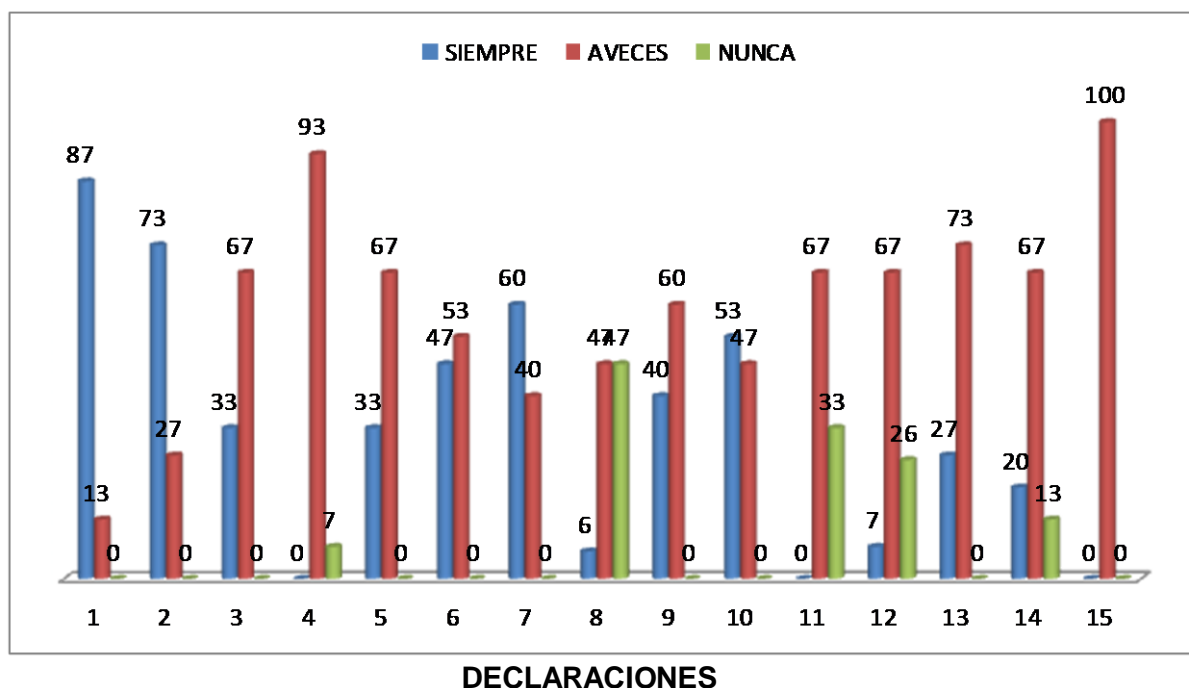
4. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias por parte de las autoridades de la Institución?	0	0	14	93	1	7	100
5. ¿Considera que los profesores se interesan por los problemas de los estudiantes?	5	33	10	67	0	0	100
6. ¿Cuando usted acude al Colegio es atendido con cortesía y respeto por los docentes y personal administrativo?	7	47	8	53	0	0	100
7. ¿Los directivos promueven actividades que integren a padres de familia y estudiantes?	9	60	6	40	0	0	100
8. ¿Conoce usted como padre de familia, los proyectos del Colegio para elevar la calidad educativa?	1	6	7	47	7	47	100
9. ¿Considera que la Institución imparte una educación en valores?	6	40	9	60	0	0	100
10. ¿Las decisiones tomadas por la Institución, son lideradas por el Rector?	8	53	7	47	0	0	100
11. ¿Considera que existe abuso de poder por parte de las autoridades del plantel?	0	0	10	67	5	33	100
12. ¿En la institución existe conductas discriminatorias a estudiantes y padres de familia?	1	7	10	67	4	26	100
13. ¿Existe buena comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia?	4	27	11	73	0	0	100
14. ¿Los directivos permiten que los padres de familia expresen sus ideas e inquietudes en forma clara y honesta?	3	20	10	67	2	13	100
15. ¿Las disposiciones e información que recibe de la Institución son congruentes y no tienen contradicciones?	0	0	15	100	0	0	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia

AUTOR: Rober Yandún M.

De la encuesta aplicada a los padres de familia el 100% sostienen que a veces las disposiciones e información que reciben de la Institución son congruentes y no tienen contradicciones. Esto indica que las autoridades no tienen una buena comunicación con los padres de familia por lo que deben mejorar la forma de dar disposiciones haciendo que sean claras y oportunas.

El 73% afirman que a veces existe buena comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia; esta es otra debilidad que presenta la institución considerando que la comunicación es el pilar fundamental del proceso educacional, la comunicabilidad es el ideal de todo acto educativo, es la relación lograda entre los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, como la institución con sus docentes, con los estudiantes, con los padres de familia. La comunicabilidad no es algo subjetivo, es directamente perceptible, está a la vista con plena claridad, su ausencia es fácilmente notoria en un establecimiento educativo.

El 67% de los padres de familia encuestados también responden que a veces existe abuso de poder por parte de las autoridades del plantel y que en la institución existen conductas discriminatorias a estudiantes y padres de familia. Esto resulta alarmante ya que en esta institución se estaría viviendo un clima de violencia como lo denomina Daniel Prieto Castillo en su libro LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN. Este camino sin sentido en educación se presenta a diario en los establecimientos educativos y espero estar equivocado sobre esta afirmación, ya que la tarea fundamental de las autoridades y docentes es tratar de disminuir la violencia en el aula y en la institución educativa. La violencia se da cuando existe nada o poca comunicación y cuando la comunicación es violenta es decir en la relación alumno-maestro está presente la burla, las humillaciones, el sarcasmo, la entropía, la desconfianza, la intolerancia y la poca oportunidad de los estudiantes de expresar sus ideas. Un ambiente educativo se construye teniendo una relación en la cual los docentes nos sentimos bien con los estudiantes, vamos construyendo una comunicación fluida haciendo de los alumnos unas personas críticas y reflexivas.

4.2.5 De la entrevista a directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

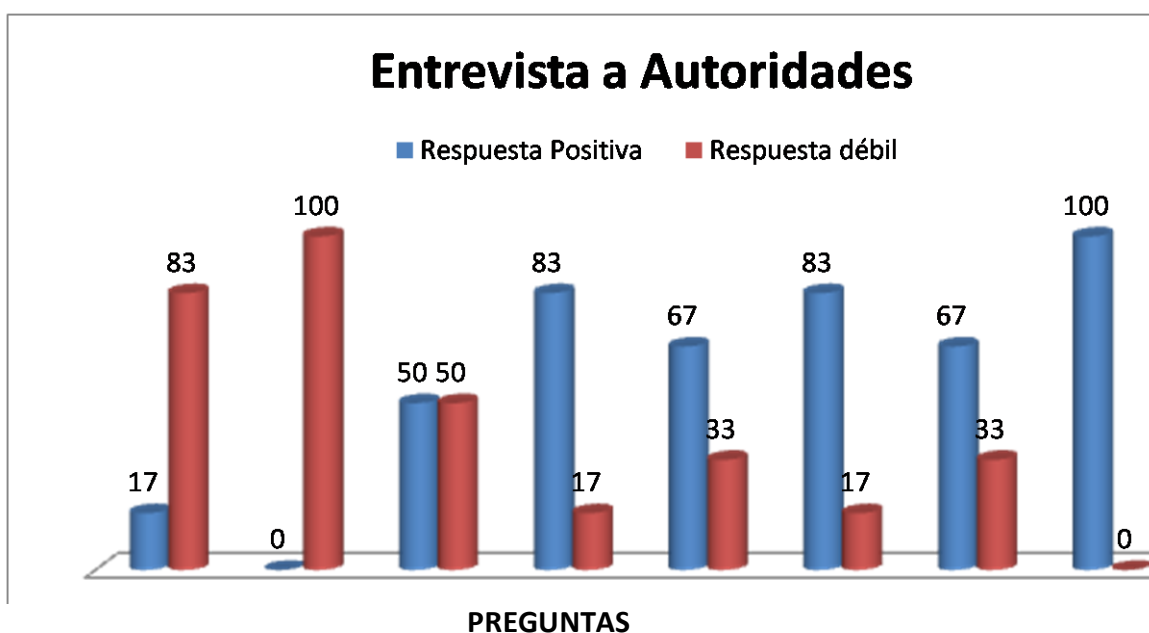
Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	17%	1	83%	5
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0%	0	100%	6
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	17%	1	83%	5
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	83%	5	17%	1

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	67%	4	33%	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	83%	5	17%	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	67%	4	33%	2
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	100%	6	0%	0

FUENTE: Entrevista a directivos

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

GRÁFICO No. 17



FUENTE: Entrevista a directivos

AUTOR: Rober Yandún M.

Según la entrevista mantenida con las autoridades el 83% conocen las características que debe tener un líder educativo, debe ser esta la razón por la cual no se sienten comprometidos con la clase de liderazgo y de gestión que emprenden las autoridades del plantel, y por este motivo es importante que las autoridades

tomen en cuenta las sugerencias dadas por los docentes, que pueden ayudar a mejorar el liderazgo del Rector.

El 100% conocen los anti valores que se pueden estar presentando en el centro educativo, por lo que deducimos que en la institución no se deben estar presentando anti valores o si los hay, los maestros saben identificarlos y sabrán corregirlos.

Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Directivos que no permiten que los padres de familia expresen sus ideas e inquietudes.	Directivos autoritarios y poco abiertos al diálogo.	Malas relaciones comunicativas entre autoridades y padres de familia
	Hacer de menos las ideas e inquietudes de los padres de familia.	Actividades desarrolladas sin la participación de los padres de familia.
	Impide la participación activa de los padres de familia	Poca colaboración de los padres de familia en las actividades emprendidas por la Institución
Problema 2. Falta de un adecuado proceso de comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia.	Presencia de la Entropía comunicacional en el Centro Educativo.	Deteriorada comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia
	Malestar entre autoridades, docentes y padres de familia.	Malas relaciones interpersonales
	Desacuerdos entre los elementos activos de la educación	Mal desempeño de los docentes y poca participación de los padres de familia.
Problema 3. Desacuerdo continuo en las relaciones entre docentes y el rector	Mala comunicación entre el Rector y Docentes	Decisiones tomadas sin consenso
	No tomar en cuenta las opiniones de los docentes	Desacuerdo entre autoridades y docentes
	Poco apoyo de los docentes en la Gestión Educativa	Decisiones no aceptadas por los docentes
Problema 4. Padres de familia que no conocen los proyectos	Padres de familia desinformados.	Poca participación y colaboración de los padres de familia.

educativos que desarrolla el Colegio	Desinterés de los padres de familia en proyectos educativos.	Desconocimiento y poca aceptabilidad de los proyectos desarrollados por la Institución Educativa
	Falta de Inserción de la comunidad a las actividades del colegio.	Poca colaboración por parte de los padres de familia
Problema 5. Los directivos no toman en cuenta las opiniones y sugerencias dadas por los docentes	Autoritarismo de parte de las autoridades	Mala gestión educativa
	Poca relación laboral con los docentes	Actividades organizadas sin la participación de los docentes

ELABORADO POR: Rober Yandún M.

5. DISCUSIÓN:

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, es de fundamental importancia ya que de ello depende el logro de las metas y objetivos planteados; en los resultados de la encuesta aplicada a las autoridades, en la tabla 6 podemos observar un alto porcentaje en la cual los directivos sostienen que la organización de los equipos de trabajo lo hacen con los coordinadores de las áreas o llamados directores de áreas de estudio, y un porcentaje bajo afirman que lo hacen por grupos de trabajo. Aquí existe una contradicción por cuanto los directores de las áreas forman un grupo de trabajo, que en nuestra Institución lo conforman 7 personas, los mismos que según el código de convivencia se reúnen cada mes para planificar y evaluar el trabajo desarrollado por cada una de las áreas de estudio, estando presidida por el Vicerrector. También podemos notar que el Rector no organiza las tareas de trabajo trimestralmente, pero de igual manera según lo establece el código de convivencia se reúne mensualmente con el Consejo Directivo, y con el jefe financiero, que forman otro grupo de trabajo que asesora y planifica las actividades a desarrollarse conjuntamente con la máxima autoridad.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, tiene un porcentaje alto del 83% que lo lidera el Rector y un porcentaje reducido del 17% manifiestan que lo lleva el Consejo Directivo. Aquí existe una gran debilidad, ya que el Consejo Directivo está integrado por las dos autoridades máximas del plantel, el Rector y vicerrector, por lo tanto este organismo debe ser quien fomente el clima de respeto. En relación a la toma de decisiones estoy de acuerdo que la realice el Rector por consenso, por cuanto en el Consejo Directivo en caso de no existir consenso, toda propuesta de decisión se la eleva a votación, ganando la que tiene mayor número de votos de entre los cinco miembros.

Sobre la administración y liderazgo del centro educativo (tabla 11) los directivos responden en el 67% que promueve el trabajo en equipo, existiendo una contradicción con la tabla 6, en la cual afirman que la organización de trabajo lo hace con los directores de áreas y no lo hacen por grupos de trabajo, esto nos permite sacar como conclusión que en el Colegio “San José” no existe una buena

administración y liderazgo, ya que si afirman que esto promueve el trabajo en equipo, pero sin embargo el trabajo lo organizan solo con los directores de las áreas de estudio.

En la consulta a los directivos sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución (tabla 12), el 100% responden que la capacitación continua combine la práctica, la teoría y reflexión; y el 33% afirma que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; un 50% piensa que se desarrollan con estudios en gerencia. Un líder no nace con habilidades para administrar o dirigir una organización sino que las va adquiriendo con el pasar del tiempo, con la experiencia y con la capacitación que va recibiendo, por lo tanto los directivos aciertan al sostener que las habilidades de liderazgo se adquieren con el convivir diario y la experiencia.

Sobre los organismos que integran la institución (tabla 14), en su totalidad responden que está integrado de dirección director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. pero la institución presenta la debilidad de no contar con un consejo académico, lo que hace notar que no se está ejecutando una buena gestión educativa. El consejo académico es el encargado de planificar nuevas estrategias de evaluación, de diseñar el currículo y de evaluar el área pedagógica por lo que al parecer esta actividad la está realizando únicamente el vicerrector sin un trabajo en equipo, y carece de organismo que se encargue de impulsar y dinamizar el área pedagógica hacia mejores procesos de enseñanza aprendizaje y al bien estar estudiantil.

En la tabla 18 los directivos en el 100% afirman que la institución cuenta con un plan estratégico; el 83% sostienen que existe un plan operativo anual y el 67% manifiesta que no existe un proyecto de capacitación dirigido a docentes. Esto es contradictorio, ya que si el colegio cuenta con el POA, que es un documento en donde se describen los proyectos institucionales, por esta razón se recomienda a las autoridades que diseñen el proyecto de capacitación y ponerlo en ejecución.

En relación a la encuesta aplicada a los docentes (tabla 19), en la declaración 6 el 60% manifiesta que se trabaja en equipo para la toma de decisiones, pero sin

embargo los mismos docentes se expresan que las autoridades no toman en cuenta sus opiniones y sugerencias; esto se contradice, por cuanto si trabajan en equipo, sus sugerencias están siendo tomadas en cuenta.

Al ser consultados los docentes en la tabla 19, en la pregunta 14, el 45% responde que la ética y los valores a veces se enseñan con el ejemplo y el 20% sostiene que nunca se enseña con el ejemplo. Esto es muy preocupante, ya que la institución tiene como misión brindar una educación en valores. Se dice que el maestro es el segundo padre para sus alumnos y debe ser el ejemplo de responsabilidad, puntualidad, respeto, solidaridad, trabajo en grupo etc. Para que sus alumnos aprendan de él los buenos valores humanos y si no existe el ejemplo por parte de sus maestros muy difícil se podrá lograr este objetivo.

Los estudiantes al ser encuestados, el 45% afirman que sus maestros a veces inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario. Los factores que determinan la motivación por aprender y el papel del profesor están dados en el plano pedagógico donde la motivación significa proporcionar o fomentar motivos, es decir, estimular la voluntad por aprender y en el contexto escolar en donde la motivación del estudiante permite explicar en qué medida los alumnos invierten su atención y esfuerzo en determinados asuntos que pueden ser o no los que desean sus profesores, pero en todo caso se relacionan con sus experiencias subjetivas, su disposición para involucrarse en las actividades propuestas. Por esta razón es importante que los docentes implementen en su labor diaria a la motivación, que le facilite lograr la atención de los alumnos.

En la declaración 5 de la tabla 20 los estudiantes en un alto porcentaje afirman que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Es comfortable saber que no se practica esta actividad, ya que cada alumno es diferente del otro, por lo tanto tendrá sus propias ideas, y realizarán un trabajo diferente el uno del otro; en cuanto al tiempo, de igual forma cada alumno tiene su nivel intelectual diferente, el uno asimila los

conocimientos más pronto que el otro y sus destrezas motrices también difieren por lo que un estudiante necesitará más tiempo que los otros para terminar su tarea.

Sobre la encuesta aplicada a los padres de familia, el 87% de los encuestados responden que siempre dialogan con sus hijos sobre los problemas escolares. El diálogo entre padres e hijos, muchas veces se ve fraccionado por un juego de intereses, porque por una parte, desde la perspectiva de los padres ven que la manera de actuar de sus hijos es grosera y hasta un tanto hiriente y por la otra parte, los hijos se ven muy limitados en su actuar y piensan que sus padres les imponen muchas normas para cuartar su libertad; sin embargo desde la vivencia como docente mediante diálogo obtenido con los alumnos he comprobado existe falta de diálogo entre padres e hijos, no existe la confianza necesaria para entablar una comunicación sosteniendo que las ocupaciones laborales impiden este diálogo y dejan la responsabilidad en un cien por ciento al centro escolar para que resuelva los problemas que aquejan a sus hijos en términos educativos.

A través del diálogo, padres e hijos se conocen mejor, conocen sobre todo sus opiniones. La capacidad de dialogar tiene como referencia la seguridad que tenga en sí mismo cada una de las personas. Hay que tener presente que la familia es un punto de referencia para los jóvenes, en ella puede aprender a dialogar y, con esta capacidad, favorecer actitudes tan importantes como la tolerancia, la asertividad, la capacidad de admitir los errores y de tolerar las frustraciones.

Es gratificante saber que los padres de familia del Colegio “San José” en su mayoría dialogan con sus hijos, esto ayuda a mantener la familia más unida y generar confianza entre padres e hijos, que cada día viene siendo de menos en nuestros días.

Un 100% de los padres de familia consideran que a veces las disposiciones e información que recibe de la institución son congruentes y no tienen contradicciones. Con el fin de promover el acompañamiento de la comunidad educativa a su gestión, los rectores disponen de algunos mecanismos para poder comunicarse. Ahora, deben comunicarse con los padres de familia ofreciendo una información clara,

congruente y a su debido tiempo, para generar confianza en la información y desarrollo comunicativo institucional.

Finalmente el 67% de los padres de familia coinciden en que los docentes a veces se interesan por los problemas de los estudiantes. Un docente a más de proporcionar los conocimientos científicos, también debe ser el amigo que está pendiente de los problemas que padecen los alumnos sean estos de naturaleza familiar, económicos etc. Ya que estos problemas afectan directamente al rendimiento escolar del educando.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la gestión, liderazgo y valores en nuestra institución educativa entre los elementos activos del proceso enseñanza – aprendizaje que lo componen las autoridades, maestros, alumnos y padres de familia, he llegado a las siguientes conclusiones:

- a. En el Colegio “San José” falta emprender una buena gestión educativa y liderazgo por parte de las autoridades que están a cargo de la administración institucional, por lo que recomiendo fortalecer la gestión educativa, liderazgo y la práctica de valores en la Institución Educativa.
- b. Según la información recabada mediante consultas en textos e internet sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores, se concluye en que las autoridades del Colegio “San José” no reúnen ciertas características de un buen gestor y líder educativo, principalmente en no emprender un adecuado proceso de comunicación educativa, por tal motivo se recomienda a los directivos asistir a cursos de capacitación, foros y mesas redondas sobre liderazgo y administración educativa.
- c. De la tabulación de datos obtenidos de la observación y encuestas aplicadas a docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia se ha podido comprobar que las autoridades consideran que la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve el trabajo en equipo y la excelencia académica y que a veces promueve el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales, delegación de autoridad a los grupos de decisión y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, lo que nos permite concluir manifestando que las autoridades no promueven el trabajo en equipo al no tomar en cuenta a los padres de familia en las actividades académicas emprendidas por la institución y que hace falta gestión educativa al no contar con un proyecto de capacitación y desarrollo profesional docente; por todo lo expuesto se recomienda elaborar un proyecto de capacitación docente y buscar estrategias tendientes a mejorar la

comunicación educativa dentro de la institución, para evitar desacuerdos y desarrollar un trabajo en equipo.

- d. Mediante la observación y análisis del PEI y POA se pudo determinar que los directivos emprenden actividades relacionadas con la administración educativa, infraestructura y no se desarrolla actividades que fortalezcan el liderazgo y la práctica de los valores humanos. Se recomienda que en el PEI se incluya actividades tendientes a fortalecer la práctica de los valores y en POA se incluya un proyecto orientado a mejorar la comunicación educativa.
- e. Teniendo como referencia la misión, visión, políticas, objetivos y fines educativos de las diferentes planificaciones realizadas por las áreas y comisiones, se pudo diagnosticar que se pone énfasis en impartir una educación basada en la transmisión de conocimientos científicos, en la formación cristiana-católica, y en un porcentaje muy reducido se planifica para fortalecer la práctica de valores, el liderazgo y la comunicación educativa, ante esto recomiendo planificar actividades tendientes a mejorar la práctica de valores y el proceso de comunicación, desarrollar charlas y conferencias sobre cómo mantener buenas relaciones humanas en la organización educativa.
- f. Según los resultados de las encuestas se desprende que los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo y existe un deterioro en la comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia, existiendo desacuerdos continuos, por lo que se recomienda insertar a los padres de familia, comunidad educativa y a su entorno a las actividades académicas emprendidas. Los directivos deben tomar muy en cuenta las sugerencias emitidas por los estudiantes, padres de familia y profesores, para incentivar su mayor participación y colaboración en las actividades del centro educativo, finalmente todas las decisiones tomadas por la Institución deben ser participativas y tomadas en consenso, para que sean conocidas y aceptadas por los miembros de la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

7.1. Título de la propuesta.

Fortalecer el liderazgo y gestión educativa a través de un efectivo proceso de comunicación institucional, en el Colegio Fiscomisional “San José”

7.2. Justificación.

Comunicarse es una de las condiciones y necesidades fundamentales de los profesionales que laboramos en educación, es la forma de transmitir conocimientos y manifestaciones culturales desarrolladas por los pueblos a través del tiempo, de generación en generación. Es entonces la comunicación, asumida bajo esta perspectiva, un aspecto importante en el quehacer educativo, y como tal se aborda en esta propuesta tendiente a realizar un análisis teórico sobre la práctica de la Comunicación Educativa en el Colegio Fiscomisional “San José”.

Es importante señalar que la comunicación es el elemento que permite interrelacionarse entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia; si existe una buena comunicación existirá un proceso de enseñanza- aprendizaje de calidad y con el objetivo de mejorar la calidad de la Comunicación Educativa entre los actores directos del Colegio Fiscomisional “San José” se presenta esta propuesta que es fruto de la observación, investigación y de experiencias personales.

El desarrollo de la propuesta tiene como referencia los resultados de diferentes consultas verbales y encuestas realizadas a las autoridades, a un determinado número de maestros, estudiantes y padres de familia, pretendiendo con ello encontrar las debilidades y fortalezas que tiene el establecimiento actualmente en lo relacionado a la comunicación y aquellas características que son esenciales a todo proceso comunicativo: la presencia del diálogo, la posibilidad de interacción e influencia mutua entre los actores directos de la educación josefina.

Según los resultados de las encuestas aplicadas a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, se ha podido determinar que en el Colegio “San José” no se está practicando un adecuado proceso de comunicación, por los siguientes aspectos.

- Los padres de familia muy poco participan en las actividades programadas por el Colegio
- Los padres de familia a veces participan en las actividades programadas por la Institución.
- Pocas veces se establecen acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo
- A veces se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.
- Existe un alto porcentaje de escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza
- Existe un elevado porcentaje de resistencia de los docentes cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza
- Los docentes casi nunca se sienten integrados al grupo de compañeros de la institución
- El 70% de los docentes tienen desacuerdos en las relaciones con el Rector
- Existe poca integración de las autoridades, docentes, y padres de familia en los ámbitos deportivo y socioculturales que organiza el centro educativo
- A veces el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes

- Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes
- El 93% de los docentes afirman que no son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias por parte de las autoridades de la Institución.
- Un reducido número de padres de familia conocen los proyectos del Colegio para elevar la calidad educativa
- El 67% de los padres de familia encuestados afirman que a veces existe abuso de poder por parte de las autoridades del plantel
- El 73% de los padres de familia consideran que a veces existe buena comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia.
- El 67% de los padres de familia afirman que a veces los directivos permiten que expresen sus ideas e inquietudes en forma clara y honesta
- El 100% de los padres de familia y un elevado porcentaje de docentes sostienen que a veces las disposiciones e información que reciben de la institución son congruentes y no tienen contradicciones.

Tomando como referencia los resultados anotados anteriormente, claramente podemos determinar que es necesario mejorar la comunicación en este centro educativo, por lo que pongo a consideración la presente propuesta cuya finalidad es fortalecer la gestión educativa y liderazgo mediante un adecuado proceso de comunicación en el Colegio Fiscomisional “San José”.

La falta de comunicación o la práctica de una comunicación falsa, tiene como resultados serios problemas institucionales, por tal motivo se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información y teniendo en cuenta el objetivo de la educación, se hace importante realizar una investigación sobre el proceso de comunicación que se pone en práctica en el Colegio Fiscomisional San José, con la finalidad de poder detectar las fortalezas y debilidades comunicativas y tomando en

cuenta estos resultados sugerir alternativas tendientes a reducir la entropía comunicacional y poder realizar una eficiente labor pedagógica.

7.3. Objetivos

General.

Fortalecer la gestión y liderazgo mediante un proceso adecuado de comunicación educativa en el Colegio “San José” entre los elementos activos del proceso enseñanza-aprendizaje que lo componen las autoridades, maestros y padres de familia.

Específicos:

- a. Mejorar el nivel de comunicación educativa que se desarrolla entre directivos, profesores y padres de familia en el Colegio “San José”.
- b. Valorar la práctica de la comunicación educativa que se viene desarrollando en el proceso pedagógico ofreciendo algunas sugerencias concretas que contribuyan al mejoramiento de este proceso, en base a un análisis detenido.
- c. Eliminar ciertas actividades y comportamientos que fomentan la entropía comunicacional.
- d. Desarrollar una propuesta que permita mejorar el proceso de comunicación para fortalecer la gestión y liderazgo en la Institución educativa.

7.4. Actividades

- a. Conferencia sobre la importancia de la comunicación en la administración educativa, dirigida a las autoridades de la institución, por el Dr. Luis Torres psicólogo educativo y clínico.

- b. Foro sobre la gestión y liderazgo emprendido en el Colegio “San José” dirigido por el Lic. Freddy Pérez orientador vocacional de la Institución.
- c. Convivencia orientada a fortalecer las relaciones humanas entre autoridades y docentes.
- d. Mesa redonda, con la participación de autoridades, docentes y padres de familia sobre la temática “La comunicación en el Colegio San José” teniendo como moderador a la Mgs. Ivón Lovato
- e. Conferencia por parte del Dr. Milton Benalcazar, motivador educativo; con el tema, “Cómo desarrollar un proceso de comunicación eficiente en los centros educativos”

7.5. Localización y cobertura espacial.

El Colegio “San José”; que es una Institución Fiscomisional, que recibe financiamiento del Estado bajo la administración de la Misión Josefina; es un plantel católico, de educación gratuita de nivel medio, ubicado en la ciudad de Tena provincia de Napo; Es el Pionero de la Educación en la Región Amazónica con 64 años de vida institucional, durante todos estos años ha servido a la juventud estudiosa de la Amazonía convirtiéndose en forjadora de hombres y mujeres que se han destacado dentro del cantón, la provincia, el país y en el exterior.

7.6. Población Objetivo:

El Colegio cuenta con 1.013 alumnos, 65 docentes, aproximadamente 700 padres de familia, y las autoridades, que dedican su labor diaria en busca de un aprendizaje significativo, es decir motivando a los alumnos, desarrollando estrategias de exploración, experimentación, planificación y control de actividades. Durante nuestra actividad docente y los directivos incentivan a los estudiantes a aprender, ofreciéndoles el apoyo de distintas maneras como: Presentándoles información organizada y estructurada, guías de acción, aprendizaje autónomo individual y en

grupo, trabajos creativos, análisis de casos, debates, entrevistas, presentaciones orales, dinámicas, etc.

Durante el desarrollo de la presente propuesta, se tendrá como población objetivo a las autoridades, docentes y padres de familia.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta:

Medios que posibilitan la investigación son:

- a. Los maestros, padres de familia y docentes con su participación activa en los foros, mesas redondas y conferencias desarrolladas tendientes a mejorar la comunicación educativa.
- b. Las autoridades con su colaboración decisiva en apoyar el desarrollo de la propuesta y al incluir en el horario de trabajo las actividades a emprender.
- c. Los padres de familia y docentes por dar la debida importancia al proceso de mejorar la comunicación educativa.

Posibles Limitaciones.

- a. La disponibilidad de tiempo, tomando en cuenta que somos empleados públicos

Los recursos con los que se cuenta para el trabajo de investigación son:

Humanos

Autoridades, Personal administrativo, Padres de familia, docentes, conferencistas, moderador y motivador

Tecnológicos

Centro de computo, internet, aulas virtuales

Materiales

Hojas de papel, impresora, documentos de archivo

Económicos

Aporte de comité central de padres de familia

Autogestión, con la Asociación de profesores y empleados de la Institución

Organizacionales

Comité Central de Padres de Familia

Dirección Provincial de Educación

7.8. Presupuesto

Hojas de papel	20.00	USD
Impresión	50,00	USD
Facilitador	300,00	USD
Motivador	400,00	USD
Convivencia	300,00	USD
TOTAL	1070,00	USD

7.9 Cronograma:

No.	Actividad	Fecha
1	Conferencia sobre la importancia de la comunicación en la administración educativa, dirigida a las autoridades de la institución	27 de enero del 2012
2	Foro sobre la gestión y liderazgo emprendido en el Colegio "San José"	24 de febrero del 2012
3	Convivencia orientada a fortalecer las relaciones humanas entre autoridades y docentes.	31 de marzo 2012

4	Mesa redonda, con la participación de autoridades, docentes y padres de familia sobre la temática “La comunicación en el Colegio San José”	20 de abril del 2012
5	Conferencia por parte de un motivador educativo, con el tema, “Cómo desarrollar un proceso de comunicación eficiente en los centros educativos”	18 de mayo del 2012

8. BIBLIOGRAFÍA.

CHAVARRÍA OLARTE, Marcela: Educación en un mundo globalizado, 2007

CHIAVENATO, Adalberto: Administración de Recursos Humanos, 2007

GUILLÉN PARRA, Manuel: Ética en las organizaciones, 2006

KOONTZ y O´, Donnell: Módulo de proceso administrativo de ESPOCH, 2005

MCMILLAN, James: Investigación educativa, 2010

PFIFFNER, John M: Organización Administrativa

PRIETO CASTILLO, Daniel: La Comunicación en la Educación ,2004

Reglamento General de la Ley de Educación, 2010

REYES PONCE, Agustín: Administración moderna 1994

SAMANIEGO, Rocío: Módulo de proceso administrativo de la ESPOCH, 2005

SUNE, Carlson: Módulo de proceso administrativo de la ESPOCH, 2005

VALENZUELA GONZÁLEZ, Jaime Ricardo: Evaluación de Instituciones Educativas, 2008

GUIAS DIDÁCTICAS

CÓDIGO DE CONVIVENCIA del Colegio Fiscomisional “San José”

PEI del Colegio “San José”

- COPYRIGHT . (2008-2011). Definiciones de gestión [En línea]. Disponible en: <http://definiicion.de/gestion/>
- Anónimo (2008). Gestión y Administración [En línea]. Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- Universidad Pedagógica Nacional (2008).Gestión Educativa Organizacional. [En Línea] Disponible en: <http://www.gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>

- Mangisch, Gustavo G. (2009). La Gestión Educativa. [En línea]. Disponible en: (<http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547&FMT=44&GUID=580b0e8a-a459-4abd-9d2b-a75d9206e022>)
- Rodriguez, Néstor (2008). Importancia de la Administración Educativa. [En Línea] Disponible en: <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>
- Universidad Pedagógica Nacional. México (2009) Gestionar, Tipos de gestión [En Línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestin>
- Administrator (2010) Conceptos y Generalidades de la Administración Financiera [En línea] Disponible en: <http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3155-conceptos-y-generalidades-de-la-administracion-financiera?tmpl=component&print=1&page=>
- Slideshare. Máster (2008) Gestión del Talento Humano [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- López, Alejandra (2002) Tipos de líderes [En Línea] Disponible en: http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm
- Jimenez, Juan Carlos (2008) El valor de los valores en las organizaciones [En Línea] Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- Soto, Lauro. Definición de valores y características [En línea]. México. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>
- Compilaciones.com (2009) Definición de educación [En línea] Disponible en: <http://www.compilaciones.com/educacion/definicion-educacion.html>
- Educa Sites.net (2001) Educación en valores [En línea] Disponible en: (<http://www.educasites.net/educacion-en-valores,htm>)

9. APÉNDICES:

ANEXO 1.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito 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:.....

UBICACIÓN:

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

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. Director ()
- b. Rector ()
- 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			

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 (director), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			

c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

11. EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de 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 SI 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 PONECIALIDADES 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 (.....)

MUY GENTIL POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada 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 la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr./Srta.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO FISCOMISIONAL "SAN JOSÉ". 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** Si 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 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:

- 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 la 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				

ANEXO 4.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor (a) Padre o Madre de familia:

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar sus opiniones acerca de la GESTIÓN EDUCATIVA, LIDERAZGO Y VALORES que se practican en el COLEGIO FISCOMISIONAL "SAN JOSÉ".

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las preguntas y a continuación marque con una X la respuesta que haya seleccionado, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

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. ¿Dialoga con sus hijos sobre los problemas escolares?			
2. ¿Es atento y educado el Rector cuando usted acude a sus llamados?			
3. ¿Participa usted en los actos escolares que desarrolla la institución, como campeonato interno, fiestas patronales etc.?			
4. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias por parte de las autoridades de la Institución?			
5. ¿Considera que los profesores se interesan por los problemas de los estudiantes?			
6. ¿Cuando usted acude al Colegio es atendido con cortesía y respeto por los docentes y personal administrativo?			
7. ¿Los directivos promueven actividades que integren a padres de familia y estudiantes?			
8. ¿Conoce usted como padre de familia, los proyectos del Colegio para elevar la calidad educativa?			
9. ¿Considera que la Institución imparte una educación en valores?			
10. ¿Las decisiones tomadas por la Institución, son lideradas por el Rector?			
11. ¿Considera que existe abuso de poder por parte de las autoridades del plantel?			
12. ¿En la institución existe conductas discriminatorias a estudiantes y padres de familia?.			
13. ¿Existe buena comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia?			
14. ¿Los directivos permiten que los padres de familia expresen sus ideas e inquietudes en forma clara y honesta?			
15. ¿Las disposiciones e información que recibe de la Institución son congruentes y no tienen contradicciones?			

ANEXO 5.

FOTOGRAFÍAS

INFRAESTRUCTURA DEL COLEGIO “SAN JOSÉ”



LIC. RUBÉN CHÁVEZ
Rector Encargado



PROF. MARCELO VALLE

Vicerrector Encargado



LIC. MERY GALLO

Secretaria



Lic. Argentina Cagueñas

Oficinista



ESTUDIANTES DE LOS DÉCIMOS AÑOS



ESTUDIANTES DEL BACHLLERATO INTERNACIONAL

Segundo año Diploma

