



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la
Unidad Educativa Chimborazo, parroquia San Juan, cantón
Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período
lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

AUTOR:

Balvoa Duchi, Bernardo

DIRECTORA:

Carrión Ríos, Flora Narcisa, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Magíster.

Flora Narcisca Carrión Ríos.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Chimborazo, parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período lectivo 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: Balvoa Duchi Bernardo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Junio de 2012

.....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Balvoa Duchi Bernardo declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de 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.

.....

Balvoa Duchi Bernardo

030094773-6

DEDICATORIA

Con profundo sentimiento de amor, dedico este trabajo a los maestros, maestras, niñas, niños y adolescentes de mi patria, que son la esperanza de una sociedad justa, equitativa y competitiva en la construcción de un país intercultural y plurinacional.

A mis hijos e hijas: Jaime Aníbal, Gladys Verónica, Milton Giovanni y Tamy Beatriz Balvoa Guamán, quienes han sabido comprender y apoyar en todo momento.

A mis hermanos que han apoyado en momentos más críticos de mi vida: Mariano, Juana, María Cruz, Rosa, Manuel, José.

A mi madre María Cruz y a mi padre Manuel, quienes me apoyaron en toda mi niñez y juventud, que han sabido orientar para alcanzar mis objetivos personales y profesionales.

Bernardo

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento imperecedero a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad para realizar mis estudios.

A los maestros y maestras Universidad Técnica Particular de Loja, quienes supieron orientar técnicamente para lograr mi objetivo propuesto.

A los maestros, maestras, niños, niñas, jóvenes, padres y madres de familia de la Unidad Educativa Chimborazo que contribuyen en la realización de la investigación.

A la Directora de Tesis Mgs. Flora Carrión por su asesoramiento y acompañamiento técnico incondicional.

A Plan International Inc. por el apoyo brindado.

Bernardo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICES DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	14
2.1.3. Tipos de gestión.....	15
2.2. Liderazgo educacional.....	20
2.2.1. Concepto	20
2.2.2. Tipos.....	22
2.2.3. Características.....	30
2.3. Diferencia entre el directivo y el líder.....	33
2.4. Los valores y la educación.....	36
3. METODOLOGÍA.....	43
3.1. Contexto	43
3.2. Participantes.....	43
3.3. Materiales e instrumentos.....	48
3.4. Método y procedimiento.....	49

4. RESULTADOS.....	51
4.1. Diagnóstico.....	51
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	51
4.1.1.1. El manual de organización.....	51
4.1.1.2. El código de ética.....	51
4.1.1.3. El plan estratégico.....	51
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	52
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	53
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	54
4.1.2.1. Misión y visión.....	54
4.1.2.2. El organigrama.....	56
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	57
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	58
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	59
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	59
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	60
4.1.2. Análisis FODA	60
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	60
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	61
4.1.3.3. Matriz FODA.....	62
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	63
4.2.1. De los directivos.....	63
4.2.2. De los docentes.....	75
4.2.3. De los estudiantes.....	80
4.2.4. De los padres y madres de familia.....	83

4.2.5. De la entrevista a directivos.....	86
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	89
5. DISCUSIÓN.....	91
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	97
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	99
8. BIBLIOGRAFÍA.....	07
9. APÉNDICES.....	111

RESUMEN

El Presente trabajo corresponde a la investigación realizada sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa “Chimborazo”, de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período lectivo 2011- 2012.

La investigación se efectuó bajo los esquemas cuantitativos y cualitativos, mediante entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, maestros, estudiantes y padres de familias, a través de los cuales se logró conocer la existencia de una débil relación y coordinación entre la unidad educativa y la comunidad en la gestión pedagógica, administrativa, sociocultural y deportiva; se evidencia el limitado liderazgo de las autoridades y docentes en la elaboración y aplicación de instrumentos curriculares y legales, y la débil práctica de valores de los actores educativos.

Finalmente se plantea una propuesta de mejoramiento de gestión institucional, orientada a fortalecer las habilidades y competencias de gestión, liderazgo y valores en los directivos y docentes; lograr la participación activa de los padres de familia y la comunidad y, lograr el rol protagónico de los estudiantes en la convivencia de los valores como parte de una formación integral.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa está enmarcada por múltiples factores como, la planificación curricular, infraestructura, recursos didácticos, desempeño docente, participación comunitaria, política gubernamentales, práctica de valores, liderazgo y la capacidad de gestión de los directivos y profesores. Las instituciones educativas cumplen una función primordial en la formación de los estudiantes; los padres y madres de familia depositan la confianza en los docentes y directivos para que sus hijos e hijas sean orientados y adquieran competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales.

El desempeño docente y la gestión de los directivos de las instituciones educativas cada vez han sido cuestionados por la sociedad, ya sea por los resultados académicos alcanzados por los estudiantes o por la deficiente gestión y administración de la institución. En gran porcentaje la deserción escolar y la pérdida de año, se han presentado por problemas pedagógicos, esto puede ser debido a que muchos docentes a pesar de tener títulos académicos, no han sido formados para ser docentes, situación que repercute en el proceso inter aprendizaje. Por otra parte, los directivos no garantizan la gestión eficiente de la institución educativa, muchos de ellos no han sido formados para dirigir a una institución, sino han adquirido experiencias en el trabajo.

Los problemas mencionados se presentan a nivel general, es decir, a nivel de todas las instituciones educativas de nuestro país, situación que me ha motivado a realizar la investigación sobre gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa Chimborazo, en calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

El Presente trabajo de investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores se realizó en la Unidad Educativa "Chimborazo", de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, durante período lectivo 2011- 2012. Contiene información básica sobre el funcionamiento de la institución educativa, es decir, información sobre las principales acciones y estrategias que se implementan en la gestión institucional y esto, a la vez, permite conocer la capacidad de gestión, liderazgo y los valores que practican

las autoridades educativas, el personal docente, los estudiantes y los padres y madres de familia de la unidad educativa en mención.

La investigación reúne, por una parte, los conocimientos científicos sobre varios temas como: gestión educativa, liderazgo educacional, líder y directivo, valores, educación y entre otros temas que son fundamentales para conocer y aplicar en la gestión de una institución educativa. Por otra parte, contiene información sobre la planificación curricular e instrumentos legales vigentes, sobre prácticas gerenciales o de gestión institucional que las autoridades y personal docente de la unidad educativa realizan en la gestión administrativa, organizativa y técnico pedagógico. Asimismo se presenta datos y sus respectivos análisis sobre la gestión y el liderazgo de los actores educativos, sobre la estructura organizativa y los valores que se practican en la unidad educativa.

Contiene una propuesta de fortalecimiento de la gestión institucional, proyectada al mejoramiento de las capacidades gerenciales de los directivos educativos, capacidades técnico pedagógico de los maestros y maestras y capacidades de los padres y madres de familia y de los estudiantes en relación a sus derechos y responsabilidades en el proceso educativo de la comunidad.

Además, la propuesta plantea la necesidad de mejorar los niveles de coordinación y la realización de trabajo más cooperativo y/o participativo entre la comunidad y el centro educativo.

La investigación realizada permitió obtener información desde los actores primarios de la unidad educativa, cuyos resultados reflejan la real situación que vive la institución en el actual momento. En consecuencia, esta investigación contribuirá significativamente, para que las autoridades de educación, el personal docente, los /las estudiantes, padres y madres de familia y la comunidad, tomen decisiones adecuadas y oportunas para implementar acciones y estrategias de mejoramiento de la gestión institucional y ofertar una educación de calidad que responda a las expectativas de la colectividad estudiantil de la zona.

Este trabajo permitirá, a los maestros y maestras, mejorar la gestión técnica pedagógica, sustentada en la consecución y manejo adecuado de las planificaciones

curriculares, en cumplimiento de un liderazgo transformacional, en la práctica de valores éticos y morales, en el ejercicio oportuno de los derechos estudiantiles y mediante una comunicación bidireccional y democrática; aportará al mejoramiento de las relaciones de poder y cumplimiento de su rol pedagógico en base a la aplicación de modelos y enfoques pedagógicos innovadores.

Asimismo, orientará a las autoridades educativas a mejorar las habilidades y competencias gerenciales, basado en la toma de decisiones más participativas, involucramiento de actores comunitarios en la gestión institucional, generación de propuestas innovadoras, institucionalización de normas y reglamentaciones construidas y en cumplimiento de sus roles con la práctica de valores.

La investigación contribuirá también a que los y las estudiantes mejoren el cumplimiento de sus derechos y responsabilidades, demostrando su rol protagónico en el proceso de enseñanza aprendizaje, mayor participación en la toma de decisiones estudiantiles, práctica de los valores en la institución educativa.

Por otra parte, la investigación aportará para que todos los centros educativos que están empeñados en mejorar la calidad de educación; tomen como referencia para analizar y tomar decisiones oportunas para mejorar los procesos administrativos, organizativos y técnicos pedagógicos.

La investigación en la Unidad Educativa “Chimborazo” se realizó bajo los esquemas cuantitativos y cualitativos para lo cual se utilizó fichas de entrevistas y encuestas para los directivos y encuestas para maestros, maestras, estudiantes y padres y madres de familia. Los instrumentos de investigación mencionados fueron diseñados en forma oportuna y aplicados a la población definida en los tiempos previstos y acordados con las autoridades de la unidad educativa.

El personal docente, administrativo, estudiantes y padres y madres de familia demostraron toda la apertura para realizar el trabajo de investigación, situación que permitió contar con toda la información requerida.

El presente trabajo de investigación es fruto de un esfuerzo y dedicación constante, que permitió conocer las limitaciones y los avances que tiene la unidad educativa Chimborazo, por lo que, invito a los estudiantes, padres y madres, familia, maestros y maestras y autoridades de educación para que lean saquen sus conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

La gestión

“La gestión se caracteriza por ser una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (Escalante y otros, 2009). Mintzberg y Stoner citado por Escalante y otros (2009) plantea la gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de generar estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Según Escalante y otros (2009) existen, al menos, tres grandes campos de significado y aplicación sobre el concepto de gestión:

El primero, se relaciona con la *acción*, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se

dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

El autor da orientaciones muy importantes sobre cómo llevar la gestión institucional, en base a 3 aspectos indispensables que, puesto en práctica en los establecimientos educativos, contribuiría a implementar un modelo de gestión diferente y más efectivo, es decir, construida en base a procesos de análisis y reflexión sobre las acciones que realizan los gerentes educativos, directores, rectores en la gestión institucional; la investigación aportará a entender y conceptualizar lo que es gestión, a descubrir aprendizajes exitosas y en base a ello definir indicadores, criterios, lineamientos, estrategias, acciones, que permitan innovar y mejorar la gestión institucional.

La gestión se refiere a la acción humana, por ello, la definición está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. La gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra

manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea" (Casassus, 2000).

Gestión educativa

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada; es un campo de acción. La gestión educativa es una disciplina, en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática (Casassus, 2000).

La gestión educativa se desarrolla en un contexto externo y en un contexto interno. El contexto externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no de cualquier característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, como estudiantes, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela. (Casassus, 2000).

La gestión educativa estratégica

Escalante y otros (2009) al hablar de la gestión educativa estratégica, hacen referencia a múltiples elementos que conforman o integran el sistema educativo. Así, clasifican a la gestión en tres categorías de acuerdo al ámbito del quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente.

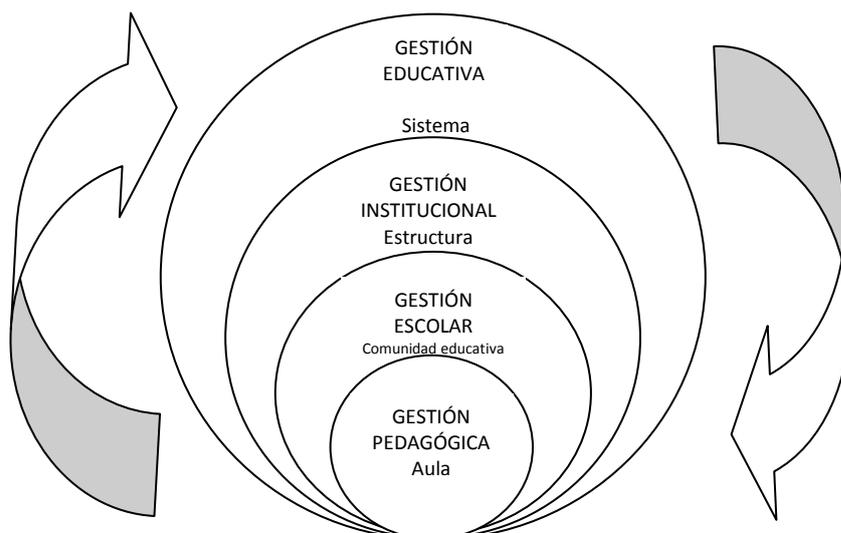


Fig. 1: Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones.

Fuente: Modelo de Gestión Educativa Estratégica 2009

“Gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación” Escalante y otros (2009). En relación a este planteamiento es indispensable fortalecer los procesos de planificación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas del cumplimiento de las responsabilidades adquiridas en los centros educativos.

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Escalante y otros, 2009).

Según Escalante y otros (2009) las principales características de la gestión educativa estratégica son:

a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las

escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los

actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Gestión institucional

La gestión institucional se enfoca en la forma en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. Resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores (Escalante y otros, 2009).

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los planes, programas, proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa (Escalante y otros, 2009).

La acción educativa se relaciona con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades locales y nacionales, y lograr eficiencia y eficaz mediante el trabajo coordinado y unir esfuerzos mediante alianzas intra e interinstitucionales efectivas (Escalante y otros, 2009).

La gestión institucional educativa entendida como medio y como fin, responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para los centros educativos como para el sistema educativo nacional. Ante esta situación, es preciso señalar que quienes intervienen y lideran la toma de decisiones, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la formulación de políticas y estrategias adecuadas (Escalante y otros, 2009).

Los planteamientos que hace el autor en relación a la gestión institucional nos ayuda a entender mejor que es necesario definir con claridad la política institucional, el camino que se quiere seguir y el horizonte que se quiere alcanzar. La gestión institucional apunta a mirar en forma holística e integral varios elementos de la gestión educativa como lo administrativo, organizativo, financiero y técnico pedagógico considerando el contexto local y global, capaz de que contribuya a implementar en forma efectiva los planes, programas, proyectos y las acciones educativas. En nuestro sistema educativo es evidente la necesidad de promover la transformación de estructuras administrativas, que permitan encontrar caminos o vías de desarrollo para un verdadero cambio educativo, como dice Escalante y otros (2009) desde y para los centros educativos, sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para progresar y crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia.

Gestión escolar

Según Escalante y otros (2009) la gestión escolar, debe avanzar hacia una concepción más amplia y profunda; debe ser una gestión con la suficiencia teórica y metodológica. Según Tapia citado por Escalante y otros (2009) las escuelas deben convertirse, en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que dedique a esfuerzos colectivos, que concentre la energía de toda comunidad educativa desde una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, al conjunto de actividades que deben cumplir los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes), para generar las condiciones favorables y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. La gestión escolar se refiere a las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar de acuerdo a la visión y misión compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución; toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo (Escalante y otros, 2009).

Para Escalante y otros (2009) en este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes de las personas, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores educativos, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Para lograr lo que se señala el autor en relación a la gestión escolar, es fundamental que se tome en cuenta y se incorpore a toda la comunidad educativa, puesto que es lo básico la participación de los padres y madres de familia, los y las estudiantes, los maestros y maestras y la comunidad en la toma de decisiones, planificación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas del proceso educativo. Los actores comunitarios tienen una gran responsabilidad que cumplir en relación a la educación de los niños, niñas y adolescentes, de apoyar para que se formen en ambientes saludables, que el centro educativo cuente con una infraestructura adecuada, con los recursos educativos necesarios para el proceso de aprendizaje, orientación y formación en valores humanos. La gestión con la participación de los actores educativos, permitirá conseguir más fácilmente los objetivos y resultados propuestos.

Gestión pedagógica

Escalante y otros, (2009) Se refieren a las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa, cómo se relaciona con los padres y sus estudiantes para

garantizar el aprendizaje. Escalante hace referencia al planteamiento de Batista (2001) en relación a la gestión pedagógica que dice *es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.*

“Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje, implica tratar asuntos relevantes como la aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas” (Escalante y otros, 2009).

“La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y la responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo” (Escalante y otros, 2009). Zubiría citado por Escalante y otros (2009), manifiesta que “el concepto que cada docente tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender”. Harris y Hopkins citado por Escalante dice “que el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio-afectivo”.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza (Escalante y otros, 2009)

Es evidente que desde lo pedagógico, se promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para sean miembros de una sociedad con capacidades y contribuir a mejorar su calidad de vida preparándoles para el mundo laboral.

2.1.2. Importancia

De acuerdo al avance de la ciencia, tecnología y dinamismo cultural de los pueblos, los centros educativos están obligados a dar respuestas a nuevas exigencias y demandas educativas, sociales y culturales de la modernidad. Para ello se debe definir nuevas formas de hacer gestión educativa que permita realizar procesos de enseñanza aprendizaje más efectivo; gestión administrativa, organizativa y financiera eficiente y coherente con las demandas con transformaciones de estructuras existentes.

La gestión educativa será importante, en cuanto presente alternativas nuevas, con procesos de planificación participativa, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas sobre el avance institucional, que incluya a los actores comunitarios en toma de decisiones; que promueva la innovación de estructuras y concepciones tradicionales de gestión; se defina nuevas reglas y normas de convivencia institucional que permita construir una cultura de buen trato; se ejerza un liderazgo docente y directivo para lograr la visión y misión institucional que contribuya a lograr una gestión eficiente con enfoque de género, interculturalidad, valores y derechos.

Para reforzar la importancia que tiene la gestión educativa, se toma la información de la dirección electrónica: www.educar-argentina.com.ar/agos2007/ en donde hace mención que: Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías acontecidas en el campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la

creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

"¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?"
Michel Godet.

Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos. En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar a los centros educativos para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a los estudiantes.

Los equipos directivos de los centros educativos son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes escolares y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

2.1.3. Tipos de Gestión

Según Correa, Álvarez & Correa (2009) la gestión directiva debe orientar sus acciones a áreas de gestión: directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia con la comunidad con el fin lograr condiciones favorables para el logro de resultados y el mejoramiento continuo, tanto al interior de la educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica.

La Gestión Directiva definida como la misión orientadora, requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios institucionales. Para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos. Para la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de los objetivos institucionales y para lograr la apropiación del

direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa. Una gestión directiva eficaz que reconozca las necesidades y fortalezca las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear a objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución.

La gestión directiva lidera, propicia y se compromete con la convivencia escolar; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades para garantizar la participación de sus directivos y de la comunidad educativa en la toma de decisiones; construye mecanismos y canales de comunicación coherentes con el horizonte institucional; crea mecanismos y herramientas de seguimiento, autoevaluación y control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan y den sostenibilidad a la institución (Correa, Álvarez & Correa 2009).

La gestión directiva es fundamental en el que hacer educativo, por cuanto, gran parte del éxito institucional dependerá de las acciones que hagan o dejen de hacer sus directivos; de esta gestión dependerán los logros que se quiere alcanzar en la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La institución educativa debe construir una identidad que permita ser reconocida por su visión y misión, y la vez que esté seguro de lo que quiere hacer, el camino que debe seguir, los objetivos y metas que quiere conseguir; en este proceso importante involucrar a todos los actores educativos, puesto permitirá cooperar entre todos y todas para lograr los resultados propuestos.

La gestión pedagógica y académica visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano en el ser, el estar, el hacer, el tener, el convivir y el trascender expresados en planes de estudio contextualizados. Es el eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Correa, Álvarez & Correa (2009). Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre

años, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

En la Gestión pedagógica se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo (Escalante y otros, 2009).

La gestión pedagógica apunta a potenciar el proceso didáctico que realizan los docentes con sus estudiantes, con el propósito de lograr la concreción de la visión y misión institucional; es decir, la función docente se convierte en una gestión para el proceso de enseñanza aprendizaje, en base a la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques pedagógicos, innovación del rol docente, considerando el ritmo de aprendizajes de los estudiantes para lograr aprendizajes significativos y duraderos que sean útiles para la vida.

Para Escalante y otros (2009) la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo; el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. El éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados

de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio-afectivo. Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligados de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo y a la vez valorar las particularidades (Escalante y otros, 2009).

Por lo analizado la gestión pedagógica, se refiere a los diferentes procesos de enseñanza aprendizaje que realiza el docente con los estudiantes, basado en la aplicación de currículo de estudios; utilización de metodologías activas, utilización de textos escolares y recursos didácticos, procesos de planificación, procesos de evaluación, formas de relacionamiento; todos estos factores determinarán el éxito o fracaso de aprendizaje de los estudiantes. Los docentes están obligados a actualizarse en las últimas corrientes educativas, capaz de que estén preparados para orientar de mejor forma a los estudiantes. Buscar en forma permanente las innovaciones pedagógicas y hacer la diferencia en procesos de formación.

La Gestión administrativa y financiera definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los cambios internos y externos de la institución. Tiene a su cargo los sistemas de información, registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

Según Correa, Álvarez & Correa (2009), esta área de gestión requiere la revisión sistemática y la adaptación de las estructuras y formas de trabajo de la institución para responder a sus necesidades de acuerdo con las características de las personas y de los equipos de trabajo que la constituyen y los aspectos más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

La normatividad en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos.

Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

La gestión de convivencia y comunidad considerada como la misión vital de las organizaciones que lideran procesos educativos; ésta define, mantiene y hace seguimiento a la interacción existente entre los miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve. En este sentido, esta área identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad (Correa, Álvarez & Correa, 2009).

Es fundamental promover la participación comunitaria y lograr su involucramiento en el diseño, ejecución y evaluación del plan estratégico institucional, proyectos educativos, código de convivencia, rendición de cuentas sobre los avances o resultados conseguidos a nivel interno y externo. La participación protagónica de la comunidad permitirá establecer mecanismos de sana convivencia entre los integrantes de la institución educativa y sus habitantes, en el marco de concreción de los valores y la interculturalidad.

Según (Correa, Álvarez & Correa, 2009), los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son: las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo. El producto final de esta fase, es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el plan de mejoramiento del establecimiento educativo.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Hay varias concepciones sobre el liderazgo, entre ellos menciono los siguientes:

Según Ortiz Alexander, tomado de: (<http://monografía.com...>), el liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica. Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Por lo citado por el autor resumiría que el liderazgo educativo consiste en aplicar nuevos métodos, procedimientos, estilos de trabajo y una dirección diferente de la institución educativa que permita lograr eficiencia en la gestión institucional para ofertar una educación de calidad y calidez que contribuya a la formación integral de los estudiantes.

Rodríguez (2005) menciona que el liderazgo implica proponer cambios en el proceso para lograr un cumplimiento íntegro de un plan previamente establecido por las partes de un sistema educativo. El liderazgo debe orientar una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios. El liderazgo para muchos puede ser interpretado como la capacidad natural de ser un jefe o mandatario dentro de un lugar específico, pero la realidad no es tan así, ejercer liderazgo implica una serie de aspectos que no sólo deben ser aplicados desde la cabeza o directiva de un establecimiento educativo. Los líderes tienen que ser parte creativa y fundamental dentro del ámbito o entorno en el que se desempeñan, no sólo ejerciendo su posición de líderes sino que innovando en ideas y formas de estímulos para que sus alumnos se sientan motivados a trabajar en un ambiente más cómodo y grato para desempeñar su rol como estudiantes.

De acuerdo a lo anotado por el autor, el liderazgo se puede considerar como una forma de proyectar el futuro de la institución educativa; el desempeño de acciones para lograr estudiantes protagonistas, emprendedores de acciones colectivas e

individuales que aporten el desarrollo de la sociedad; orientar a la formación integral de los estudiantes: desarrollo académico, afectivo, psicomotriz, promoviendo una visión analítica, reflexiva, crítica y participativa en toma de decisiones.

El ejercicio del liderazgo no es una tarea únicamente de los directivos y/o autoridades de una institución educativa, sino de todos y todas quienes forman parte de ella. Los maestros y maestras juegan un rol importante en la gestión institucional, del trabajo eficiente, llevado con protagonismo y práctica de valores, hará que la institución educativa tenga prestigio y aceptabilidad por la comunidad.

El liderazgo es un proceso que requiere fortalecer una comunicación e información efectiva en la gestión institucional, que permita el entendimiento y la cooperación de todos y todas. Ríos de Torres (2007) manifiesta que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos".

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Escalante y otros (2009) define al liderazgo como *un conjunto de prácticas intencionadamente* pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos. Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro de trabajo que se

comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.

2.2.2. Tipos

En nuestra sociedad, es evidente que existen diferentes tipos de liderazgo, que en gran porcentaje el éxito de las instituciones depende del tipo de liderazgo que tengamos. Pradas (2011) cita 4 tipos de liderazgo:

1. Liderazgo calichin'g. Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

2. Liderazgo afiliativo. Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

3. Liderazgo autorizado. Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

4. El liderazgo transformacional está centrado en los alumnos y en los profesores. Según Escalante (2009) *el líder transformacional* se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira. En el caso de la organización escolar, agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica. Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además, superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización.

Semprún y Fuenmayor (2007), hace referencia a diferentes tipos de líderes:

Líder autócrata: utiliza la fuente de poder y hace que todas las decisiones de la organización estén centradas absolutamente en el control y en la autoridad. La mejor ventaja de trabajar con un líder autócrata estricto, es que los colaboradores siempre conocen que ellos están con el líder, a saber, el líder siempre tomará responsabilidades y decisiones por ellos. La clara desventaja de este tipo de líder es que se le niega al colaborador el crear o se limite la facultad de la creatividad.

Líder benévolo: es una modificación del líder autocrático. Este líder hace que todas las decisiones tiendan a ser desarrolladas por los colaboradores. Los colaboradores en este estilo de liderazgo toman más interés, lo cual confirma un crecimiento y éxito en la gestión, sin embargo uno de los problemas más evidente de este tipo de liderazgo, es que los colaboradores comienzan a sugestionar el conocimiento del líder, comienza la pérdida de autoridad y se comienzan a perder parte del respeto organizacional y jerárquico.

Líder burocrático: este tipo de liderazgo es la aproximada más usada en las organizaciones. Son sistemas de gerencias utilizando reglas y regulaciones a bases de poder. Utilizan estos sistemas como fuentes de poder para obtener el control en base al poder; generalmente pocos líderes que hacen uso de estas técnicas tiene alguna toma de decisiones que impacten en el negocio, sin embargo la ventaja de este tipo de liderazgo es que ningún colaborador puede hacer caso omiso e irrespetar las reglas organizacionales, las implicaciones pueden ser detonantes de serias sanciones.

Líder burocrático: una ramificación del líder burocrático. Líderes inseguros. Este tipo de comportamiento incorpora además de reglas y estatutos organizacionales, el ambiente de trabajo. Comienza con la necesidad de controlar a los colaboradores o subalternos y se manifiesta después en una rígida adhesión a las reglas.

Líder liberal: La fuente de poder no es usada ni percibida. Este tipo de liderazgo no funciona como personal efectivo ante sus colaboradores o investigadores. La productividad del líder es baja por escasa interacción con resto de la organización. Una de las ventajas del liderazgo liberal es la alta capacidad de creatividad de los seguidores. Un alto grupo de investigadores son altamente disciplinados y líderes con estilo liberal, les permiten realizar gran variedad de investigaciones para resolver

problemas, dejan autonomía plena en sus seguidores. Se requieren altos niveles de disciplina por parte de los miembros del equipo para mantener el sistema.

Líder democrático: un líder democrático cree que el poder es un derivado de la subordinación del grupo. Este estilo gana ímpetu desde la aceptación de la teoría desarrollada por Barnard en los años 1930. Se ha demostrado experimentalmente que grupos de estudio o trabajo liderado por personas con estilos democráticos tareas más productivas, más cooperación, menos frustraciones, gran satisfacción, menos desempeño. Este estilo de liderazgo es el más usado.

En relación a estilo y liderazgo del docente en el siglo XXI, (Ruiz, 2009) manifiesta que en lo general la mayoría de las clasificaciones de tipos de estilo, aparecen de la forma en que se relacionan los profesores y profesoras con sus estudiantes, y la autoridad del profesor(a) y cómo se ejerce. El mejor estilo no se identifica nunca de forma absoluta con un solo tipo o categoría de las clasificaciones conocidas, ninguna de ellas es buena o mala por sí misma. El mejor maestro es aquel que trata de realizar en sí mismo lo que trata de realizar en los demás. Influyen en el estilo personal: Esto permite explicar cómo determinados maestros y maestras logran, con iguales recursos materiales y humanos, resultados muy por encima de los que alcanzan otros.

El estilo forma parte de lo subjetivo en la gestión. Se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el *arte* de dirigir, pero que hoy la dirección y la gestión, además de arte, también son *ciencia y técnica*. Lo subjetivo en la gestión ciencia arte cobra valor, tiene sentido y es efectivo cuando se basa en lo objetivo, forma con él una unidad lógica e inteligente y se orienta a un fin determinado. El estilo de dirección ideal es aquel que nos permite situarnos como líder del grupo estudiantil. El liderazgo pedagógico es esencialmente una manifestación de la autoridad moral del profesorado con respecto a sus alumnos. Un profesor(a) líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus estudiantes como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes (Ruiz, 2009).

Ruiz, (2009) menciona aspectos muy importantes sobre el rol y el trabajo que realizan los docentes en los centros educativos para lograr una gestión eficiente y obtener la calidad educativa, y dice: Los auténticos maestros y maestras líderes son innovadores, capaces de anticipar el futuro y de prever soluciones a problemas nuevos. Comprenden que *“Mirar al futuro sin actuar, es apenas soñar y que actuar sin visión de futuro carece de sentido”*. Un aspecto fundamental del liderazgo en la gestión pedagógica es la capacidad para comunicar ideas y entusiasmo, para convencer e influir en los estudiantes, logrando en su gestión el compromiso y participación efectiva.

En toda institución educativa, es fundamental generar confianza entre autoridades, maestros, estudiantes y padres y madres de familia, esta situación permitirá el crecimiento y desarrollo integral de todas y todos basados en el cumplimiento de sus responsabilidades. como dice Ruiz (2009) *“Las maestras y maestros líderes, no sólo debemos confiar en los estudiantes sino ganarnos su confianza”* Para ganar la confianza y respeto se debe realizar un trabajo perseverante, responsable y demostrar el compromiso con la colectividad; cultivar en los estudiantes los valores y las competencias necesarias para la mejora y la transformación de la sociedad. Correa (2011) hace mención a tres tipos de liderazgo: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El Líder autócrata asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saber hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

El líder participativo considera que sus dirigidos tienen la capacidad, a veces insospechada, que les permite asumir las responsabilidades y propiciar nuevas ideas. Sabe que él es quien debe tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

El líder de rienda suelta o liberal, deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideran mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No

es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”.

En el sistema educativo nuestro, es evidente la existencia de estos tipos de líderes, que de una forma u otra incide en la formación de los estudiantes. En un centro educativo aún prevalece la imposición, las órdenes, la minimización a los estudiantes, el maestro o maestra es el/la que sabe todo y que tiene que cumplirse a las normas establecidas por él en forma estricta, de esta forma limitando la posibilidad de desarrollo de la creatividad o iniciativas de los estudiantes. Igualmente existe el maestro que confía en las capacidades de los estudiantes y da la oportunidad de crecer como sujetos de derechos mediante la asignación de tareas acordes a sus capacidades y sus intereses. Se considera como parte del equipo de los estudiantes, es más inclusivo y motiva en forma permanente para el cumplimiento de los objetivos.

El aporte de los tres actores mencionados es sumamente importante, a pesar que cada uno de ellos hace referencia a los diferentes tipos de líderes, permite entender los comportamientos, las actitudes que tenemos las personas en relación al trabajo que realizamos en una institución, aún más ayuda a los directivos educativos para reflexionar y analizar su función como responsable de la gestión institucional. El personal directivo juega un papel muy importante sobre la forma de orientar a un grupo de personas de una institución. Su rol no es únicamente cumplir con las actividades de acuerdo a su nombramiento, sino, además es promover estrategias y acciones basadas en principios de derechos humanos para una convivencia armónica y trabajo cooperativo entre el equipo de docentes, personal de servicio, padres de familia y estudiantes para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Si revisamos la historia del sistema educativo nacional no se ha promovido la formación de directivos para la gestión y/o administración de una institución educativa. Los maestros y maestras han asumido los cargos directivos como rectores, directores, etc. en donde han adquirido sus conocimientos, experiencias formándose en sus trabajos, en ocasiones con el apoyo de personas de experiencia en trabajos similares o de supervisores de educación. Esta forma de preparación en alguna medida funciona puesto que permite el aprendizaje del conocimiento, de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas y organizativas, evidenciando

una gestión aceptable. En la actualidad es indispensable la preparación más sostenible y sistemática de los directivos para que respondan a las exigencias de la colectividad.

Para lograr nuevos retos en la educación se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos para coordinar, liderar y dirigir; se requieren directivos líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia como gestión administrativa, pedagógica y social y que compartan sus ideales y sus potencialidades en beneficio de la comunidad.

Liderazgo compartido

Escalante y otros (2009) hace algunos planteamos y a la vez algunas interrogantes, sobre los cuales se debe analizar y encontrar respuestas. Aunque el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores. Ahora bien, pensar el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución o instancia educativa a veces hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos, la cuestión es ¿cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿cómo hacer que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?

En los centros educativos existen varios líderes, unos que tienen nombramiento responsables directos de la gestión institucional y otros que cumplen con esta labor porque tiene que cumplir con un conjunto de actividades y todos los días demuestran sus habilidades y destrezas de cómo realizarlo de mejor manera, como dice Escalante y otros (2009), “quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, es decir, quien es líder pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar”.

En la literatura, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el

liderazgo, que son precisamente los directivos. No obstante, en las investigaciones se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan, se asume que no se sabe todo y no se tiene por qué saberlo. Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar: la de un “buen líder”, que viene a potenciar a la de director, porque hay directores que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo (Escalante y otros, 2009).

Esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras. También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional (Escalante y otros, 2009).

En el sistema educativo no se ha promovido la capacitación y/o formación de directivos; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial, razón por la que los directivos acuden a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información o asesoramiento. Indudablemente que esa estrategia es funcional por cuanto permite la adquisición del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva (Escalante y otros, 2009).

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo (Escalante y otros, 2009).

Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos (Escalante y otros, 2009)

Según Bernal citado por Escalante y otros (2009), “el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del “cambio”, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y dependencias de servicios educativos”.

Escalante y otros (2009) hacen referencia a Ferrer, quien dice que “el director líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio”. Gestner mencionado por Escalante dice: “Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.”

Escalante y otros (2009) dicen que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena

comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

1. *Desafiar los procesos*, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
2. *Inspirar una visión compartida*, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
3. *Habilitar a otros para que actúen*, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
4. *Modelar el camino*, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
5. *Dar aliento al corazón*, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

Estos serían unos primeros apuntes que se ponen a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrándose a sí mismos que el liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo.

2.2.3. Características

Existe bastante literatura a cerca de las características de un líder, puesto que los primeros estudios se basaron en aspectos psicológicos del líder. Posteriormente se dirigió la mira a la respuesta que da el seguidor de un líder, pero siempre desde un enfoque psicológico. En la actualidad, el estudio toma también en cuenta las características éticas, puesto que todo líder desarrolla confianza en quienes lo

siguen gracias a su comportamiento honesto. Un líder deshonesto crea un clima de desconfianza que hace que sus seguidores ya no lo sigan (Correa, 2010)

Correa (2010) cita algunas características de un líder.

Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aunque no hablen de manera directa. Más que con oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás.

Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y al hacerlo genera confianza y credibilidad.

Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay de fe entre sus miembros y, mucho menos en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento más que en sus palabras.

Inteligencia emocional. Significa la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas.

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobre valora ni tampoco se subvalora, si tiene debilidades trata de superarlas.

No pierde de vista el objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan.

Sabe prometerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones; paralelamente sabe planear acciones para conseguir las metas.

Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal; sería la ruina de todos. La lealtad unida a la responsabilidad hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es innovador. Siente está atento a las nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen; no se estanca en el pasado; es un visionario.

Flexibilidad para poder hacer los cambios que se requieran y para lograr la voluntad de quienes no están de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar; le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones; debe saber analizar los datos que dispone y utilizar inteligentemente de la mejor manera.

Wennier (S/A) hace referencia a las siguientes habilidades de Liderazgo:

1. Habilidades de comportamiento: El líder eficiente es:

Sensible al sentir del grupo

Identifica las necesidades del grupo

Aprende a escuchar atentamente

Ayuda a cada miembro a sentirse importante y necesitado.

2. Habilidades de comunicación:

Asegurar que haya comunicaciones tanto horizontales como verticales.

Aprender técnicas de comunicación y hacerlas parte rutinaria de su trabajo.

3. Habilidades de organización:

Desarrollar objetivos y metas y expresarlas claramente

Dividir problemas enormes en partes

Compartir responsabilidades

Planificar, tomar acción, evaluar y tener seguimiento.

4. Habilidades de evaluarse a sí mismo: El líder efectivo es:

Consciente de sus motivaciones para actuar.

Consciente de los diferentes niveles de tolerancia en los miembros del grupo.

Ayuda al grupo a estar consciente de sus fuerzas, actitudes y valores.

Los dos autores hacen referencia de cualidades importantes que deben tener los verdaderos líderes. Lo importante es que los líderes desempeñen sus funciones desde los valores éticos y morales; que promuevan y propongan propuestas de mejoramiento, de innovación para lograr mejores resultados en las instituciones; que piensen siempre servir y ayudar a los demás y a los más necesitados; que ayuden a recuperar la confianza y la credibilidad que se perdido en nuestras instituciones públicas y privadas.

2.3. Diferencia entre el directivo y el líder

Un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes (Bernardo, 2003). Entonces podemos decir que un líder genera condiciones agradables; ayuda a los más necesitados promoviendo la construcción de una sociedad más justa, en donde todos y todas tengan las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse desde su pensamiento, cultura, religión, etc. es decir una sociedad más igualitaria y equitativa desde la pluralidad y diversidad de pueblos y culturas.

Según **Seth Godin** traducido y citado por Maram (2011), los **directivos** luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los **líderes**, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los **directivos** quieren autoridad. Los **líderes** asumen la responsabilidad. Ambos son necesarios, pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los **líderes** son escasos y por lo tanto más valiosos.

“Munch et al. (2010) menciona que “Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee por el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (p. 148).

Existe una distinción muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que al ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización sea también un líder. Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir para guiar y conducir a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes (Munch et al. 2010).

Hernández (2009) dice, “líder existe por la buena voluntad; considera la autoridad un privilegio de servicio; inspira confianza; enseña cómo hacer las cosas; le dice a uno: ¡Vayamos!; no trata a las personas como cosas; llega antes; da el ejemplo”.

Valzam (2005) en su artículo “Directivo o Líder” publicado en la página web, hace la siguiente diferenciación: “Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “*¡No dirijan, lideren!*” y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión” “¿Cuál es la diferencia?”.

El ejemplo que cita el autor, nos debe llevar a analizar, reflexión y a debatir en nuestros centros educativos e identificar el rol que estamos cumpliendo; si estamos dirigiendo o estamos liderando. Muchas personas que están al frente a las instituciones educativas cumplen estrictamente sus funciones y durante muchos años, pero no se evidencian mejoras en sus resultados, da ahí que es necesario hacer acciones nuevas y diferentes para ser la diferencia de los demás. La comprensión del significado de los términos como liderazgo, directivo, líder, dirigir, liderar, autoridad y entre otros nos llevará a actuar de una forma positiva y promover innovaciones para mejorar la gestión institucional para conseguir los resultados esperados.

“Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar

sometidos a ellas. En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable” (Valzam, 2005).

Así mismo Valzam (2005) menciona que, según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas”. Por lo tanto, puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o realizar cualquier otra actividad de lo hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Según Ortiz, (tomado del internet) “el desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.

El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

De allí que para Ortiz, es necesario identificar cuál es la diferencia entre el directivo y el líder y manifiesta que el “directivo es autoridad oficial” y el “líder es autoridad moral”.

“La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores”.

“La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores de la organización, en relación con el nivel que ocupa”.

Según Ortiz, el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, además, señala que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

2.4. Los valores y la educación

Los valores son principios que nos guían y/o orientan nuestros comportamientos y actitudes, en función de sentirnos realizados como personas. Son creencias culturales que nos ayudan a realizar, actuar, valorar, elegir unas formas de vida en un contexto social, basado en comportamientos específicos de las personas.

Según Correa (2010) al hablar de los valores, se refiere a la práctica de los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud.

El bien se refiere a aquello que aspiramos las personas, aquello lo que damos valor y necesitamos para vivir con dignidad. Por ejemplo la justicia, la prudencia, etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia a las que se maneja como una guía.

La virtud es la forma práctica de hacer el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y se realiza mediante la voluntad

Aun cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia; surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

Chavarría (2007), dice: “En todas la épocas se ha hablado de los valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles éstos, pues lo cierto a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida, etcétera”.

Según Chavarría (2007), Los valores se evidencian cuando:

Se hacer rendir los recursos naturales y se es productivo.

Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.

Se busca la paz y el progreso del grupo.

Se reconoce la existencia del ser supremo.

Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.

Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.

Se favorece la contemplación y expresión artística.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social, por lo tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido.

Torres (2011) menciona que los *“valores son lo que hacen a una persona íntegra diferente de la que no lo es”*. Los valores que se adquieren o se aprenden en los establecimientos educativos son sumamente importantes y aún más los valores que se aprenden en la familia.

Es verdad las personas son conocidas, apreciadas y respetas por sus actitudes y comportamientos; por el bien social y común que lo hacen; por la práctica de los valores como solidaridad, reciprocidad, prudencia, responsabilidad, cooperación y entre otros. Hoy en día necesitamos fortalecer nuestros roles como padres y madres de familia, maestros y maestras y como sociedad en general y contribuir en la formación de valores con bases sólidas desde la familia, centro educativo y sociedad.

Axiología de los valores

Los valores no se mantienen estáticos, al contrario siempre están en constantes cambios, como dice Rivera (2008) *“Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo del tiempo y de la historia. Surgen con un especial significado, cambian, suelen ser efímeros o desaparecen en las distintas facetas del tiempo”* Los valores son considerados como indicadores que orientan el comportamiento de las personas hacia la transformación de la sociedad; determina el horizonte y el estilo de vida de las personas.

Esencia de los valores

Rivera (2008) menciona que la sociedad ha adoptado en definir los criterios para categorizar o jerarquizar los valores; se da significado y valor de las cosas; se da sentido a la realidad; entre los criterios a los cuales hace referencia son los siguientes:

Durabilidad: se refiere a los valores se expresan a lo largo de la vida y hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.

Jerarquía: Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

Trascendencia: Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

Dinamismo: Los valores se transforman con las épocas.

Clasificación de los valores

Rivera (2008) en relación a la clasificación de los valores manifiesta que es complejo clasificar por la diversidad de los valores existentes, a pesar de ello se visualiza que todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. Según sus clasificaciones existen valores morales, religiosos, estéticos, intelectuales, sensibles, sociales, biológicos y económicos.

De la clasificación realizada sobre los valores, los más primordiales son los *valores morales*, ya que estos dan significado a nuestra vida; llevan a la persona a valorarse así misma y a los demás; crecer en dignidad y tener una cultura humanista y

trascendente. Los valores morales como honestidad, tolerancia, libertad, solidaridad, agradecimiento, bondad y entre otros perfeccionan a la persona, llevándolo a vivir en armonía, haciéndolo más humano. No es suficiente tener buena salud, ser muy creyente, muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y lujos, si no es justo, bueno, o no se hace el bien.

En la sociedad también hay cosas negativas, el mal, que les convierten a las personas en elementos dañinos para la armonía de la sociedad, con quienes la convivencia es muy difícil; entonces el mal lo vemos como la carencia y ausencia de bien (Rivera, 2008).

Los planteamientos que hacen los autores, sobre los valores morales son sumamente importantes para la vida de las personas y de la sociedad; nuestros abuelos, padres, madres, maestros, siempre nos inculcaban sobre la práctica de buenos valores; de cómo comportarnos ante los demás; nos hablan del valor del respeto, saludo, obediencia, agilidad, la cooperación, la honestidad, el apoyo, la reciprocidad, la puntualidad y entre otros.

Todos estos valores nos han ayudado a vivir en armonía y en interrelación e interacción constante en la vida comunitaria. A nivel comunitario, es importante vivir los valores en todo momento, en la siembra, deshierbe, cosechas, fiestas, minkas, reuniones, eventos rituales, así como también es indispensable vivir los valores en los diferentes momentos y espacios de la familia.

Para Rivera (2008), los valores morales se aprenden, primordialmente, en el núcleo de la familia y estos valores nos ayudan a insertarse eficaz y armónicamente en la vida social; de este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas para el bien de la sociedad. Los valores morales son los que orientan nuestra conducta, en base estos decidimos como actuar y afrontar las diferentes situaciones de la vida. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.

El aporte que hacen los autores sobre los valores, nos ayuda reflexionar sobre cuánto ha cambiado los valores en la sociedad, en la familia, en la escuela. En todo contexto se evidencia la presencia de anti-valores que limitan el desarrollo

organizacional, comunitario y de las personas en general, por lo tanto, la escuela de hoy juega un rol importante en la formación integral de las personas, superando la concepción de únicamente de trasmisión conocimientos de diferentes disciplinas o áreas de estudio, para dar énfasis en la persona, en la parte afectiva, en los valores.

Los valores son guías que orientan la vida de las personas; son la columna vertebral que contribuyen para la convivencia armónica y sana entre seres humanos; los valores se aprenden en el núcleo familiar y que estos deben ser fortalecidos en los centros educativos y en la sociedad. Es responsabilidad de la familia, la comunidad y del centro educativo, formar hombres y mujeres con valores que tengan buena autoestima e identidad cultural.

Hoy en día, en varios contextos de la sociedad, con frecuencia, se escucha que en la escuela, colegio y universidad no se forma en valores; al contrario es donde aprenden cosas negativas; la juventud está llena de anti-valores, no respetan a los padres, madres; no saludan a la personas mayores, no ayudan a los que necesitan, no son responsables, se dedican a los malos vicios como al alcoholismo, a la droga, a la mentira, etc.; estas situaciones han llevado a un conjunto de eventos y reflexiones entre maestros, padres de familia y autoridades y hacer compromisos para intervenir entre todos y todas y contribuir en la formación de una sociedad equilibrada y armónica para la vida.

Educación en valores.

Según Valseca (2009), “la educación en valores se puede definir como un proceso de desarrollo y construcción personal. Educar en valores significa encontrar espacios para que los estudiantes sean capaz de elaborar de forma racional y autónoma los principios de valor, principios que le van a permitir a enfrentarse de forma crítica a la realidad. A de aprender las costumbres y comportamientos relacionados con las normas y teorías, le sirvan para relacionarse con los demás en base a los valores como la justicia, la solidaridad, el respeto y la cooperación.

La educación en valores se apoya en la necesidad que tenemos las personas de involucrarnos con determinados fundamentos éticos que son aptos para evaluar nuestras propias acciones y de los demás”

Como ya se mencionó anteriormente, en los últimos años se ha incrementado los problemas sociales como la discriminación, la violencia, delincuencia, los robos, asaltos, secuestros y entre otros, muchos de estos problemas se han generado por la situación política y económica aplican los gobiernos de los Estados. Valseca (2009) manifiesta que mientras más problemas se incrementan, más exigencia existe de la sociedad, para que las escuela de solución; la escuela no solo se dedique a transmitir los conocimientos teóricos, sino que formen personas capaces de vivir y convivir en la sociedad en un ambiente de respeto, participación y libertad.

Está claro que la responsabilidad no es sólo de la escuela sino de toda la sociedad. Los niños y niñas descubren muy pronto el mundo del consumismo y facilismo, y los antivalores- como el egoísmo, la envidia, falta de respeto, etc.

Ante la situación crítica mencionada es fundamental que los padres y madres de familia, los dirigentes comunitarios, los dirigentes de las organizaciones, las autoridades, los maestros y maestras practiquemos día a día los valores y eduquemos a los niños y niñas con ejemplo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Contexto

La institución educativa donde se realizó la investigación es la Unidad Educativa “Chimborazo” de la comunidad del mismo nombre, parroquia San Juan, Cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo; fue creada el 18 de septiembre de 1989 con acuerdo Ministerial No. 4945 como Colegio Técnico Intercultural Bilingüe “Chimborazo”; posteriormente, el 2 de junio del 2009 mediante Acuerdo Ministerial No. 061 se aprueba el funcionamiento del Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialización Administración de Sistemas; actualmente tiene 22 años de vida institucional y cuenta con 156 estudiantes y 24 profesionales entre personal docente, administrativo y de servicio. Los estudiantes se distribuyen en los diez niveles¹ de Educación General Básica y primero, segundo y tercer año de bachillerato en la especialidad de Administración de Sistemas; su jornada laboral es matutina.

La institución educativa pertenece al Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (SEIB), por tanto, su quehacer educativo se enmarca en el Modelo Pedagógico Intercultural Bilingüe orientado a contribuir a la formación integral de los estudiantes en sus dimensiones, político, socio-cultural, lingüístico, intercultural, científico y tecnológico, a partir de la sabiduría ancestral de las nacionalidades y pueblos indígenas; la enseñanza está basada en el modelo constructivista y en el modelo pedagógico Socio- Histórico Cultural.

3.2. Participantes

Como parte del proceso de investigación fueron 24 profesionales con funciones docentes y administrativos: 1 Rector, 1 Vicerrector, 3 integrantes del consejo directivo, 19 docentes. Además, se seleccionó una muestra de 20 estudiantes y 15 padres y madres de familia, considerando el tema de género, es decir, el 50% de hombres y el 50% de mujeres; en cuanto a los docentes se consideró su totalidad.

¹ Según el Modelo de Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, los años de Educación Básica se les define como niveles.

A continuación se describen las características de los docentes y estudiantes:

Tabla 1. Personal docente de la institución clasificado por edad

Edad (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
Menos de 20 años	0	0
20 a 30 años	3	13
30 a 40 años	7	28
40 a 50 años	9	38
Más de 50 años	5	21
Total	24	100

Fuente. Encuesta directa a los docentes.
Elaboración: Bernardo Balvoa.

Como se puede observar en el tabla, el 38% de los docentes se ubican entre 40 y 50 años de edad, si a éste se suma el porcentaje correspondiente a los de 50 años y más, se puede ver que un 59% de docentes pasan de los 40 años de edad, seguramente, con amplia trayectoria profesional, con experiencias importantes como resultado de sus acciones pedagógicas al servicio de la sociedad, sin embargo, esta fortaleza puede verse afectada, cuando algunos de los docentes tienen esquemas mentales preestablecidos, es decir, enmarcados en ciertos enfoques educativos tradicionales y se resistan al cambio según las pedagogías contemporáneas.

Por otra parte, los docentes más jóvenes, pueden demostrar actitudes dinámicas, creativas, reflexivas, cuestionadoras, abiertas a cualquier cambio con el fin de elevar el nivel de educación en sus estudiantes.

Tabla 2. Personal docente que labora en la unidad educativa clasificado por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	11	46
Masculino	13	54
Total	24	100

Fuente. Encuesta directa a los docentes.
Elaboración: Bernardo Balvoa.

Según los resultados obtenidos, hay una mínima diferencia en relación al número de docentes hombres y docentes mujeres en la institución; esta situación es importante y se puede considerar como una fortaleza, ya que, se da a entender que se considera la equidad de género en reclutamiento y selección del personal docente, situación que analizada y aplicada desde el enfoque de género puede favorecer a desarrollar una educación más equitativa basada en principios de género; los docentes deben guiar a sus estudiantes hacia el fortalecimiento de su identidad, la autoestima y el respeto entre niños y niñas, evitando, el tan discutido problema de machismo o feminismo.

Tabla 3. Información del personal docente por su título

Título	Frecuencia (f)	%
Bachiller	1	4
Profesor	2	9
Licenciado	9	38
Diplomado	2	8
Especialidad	1	4
Magister	2	9
Doctor	3	13
Phd	0	0
Tecnólogo	1	4
Ingeniero	2	8
Abogado	1	4
Total	24	100

Fuente. Unidad Educativa Chimborazo.
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Una de las grandes fortalezas que tiene la institución educativa es que, cuenta con un porcentaje mayoritario de docentes con título de tercero y cuarto nivel; la mayoría de ellos tienen su formación en la carrera de la docencia, entonces, nos da a entender que conocen ampliamente los aspectos que conducen a la formación de sus estudiantes –investigación de la realidad, dominio de las áreas o asignaturas a su cargo, métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje, etapas de desarrollo evolutivo de los estudiantes, dirección y control del grupo, evaluación de aprendizajes, etc.-, contribuyendo a elevar el nivel de educación acorde a las características de los estudiantes de la institución.

Un número minoritario de docentes se encuentra ubicado en el nivel técnico, tecnológico, bachillerato e incluso los que tienen los títulos de ingenieros y abogados, quizá puede aparecer como una debilidad, ya que, su formación no ha sido en la carrera de docencia y que por cualquier circunstancia ejercen esta función. En este caso, los directivos de la institución educativa deben velar por su mejoramiento profesional a través de cursos de capacitación, talleres de discusión y producción didáctica, pasantías e incluso motivarles para que realicen sus estudios superiores con el fin conseguir su formación en docencia y su título académico, esto les permitirá un mejor desempeño profesional.

Tabla 4. Población estudiantil de educación general básica, por sexo

Nivel	Sexo		Total
	H	M	
Primero	8	4	12
Segundo	3	4	7
Tercero	4	7	11
Cuarto	3	5	8
Quinto	4	2	6
Sexto	6	6	12
Séptimo	7	5	12
Octavo	12	3	15
Noveno	12	5	17
Décimo	11	7	18
Total	70	48	118
Porcentaje	59%	41%	100%

Fuente. Unidad Educativa Chimborazo.
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En cuanto al nivel de educación general básica, según la tabla, se evidencia, que el mayor número de población estudiantil corresponde al sexo masculino, con una diferencia del 18% en relación a las mujeres; es decir, en la institución educativa, estudian más hombres que mujeres, sobre todo en los niveles, sexto, séptimo, octavo, noveno y décimo.

Esta realidad indica la menor importancia que dan, ciertos padres y madres de familia a la educación de sus hijas, lo que genera la poca importancia y la desvaloración del sexo femenino en el ámbito educativo y en otros contextos de la vida social comunitaria; quizás esta realidad, responde a las características culturales del pueblo indígena –como es el contexto donde se realiza la investigación-, donde se cree que el hombre es quien tiene poder sobre todo y toma decisiones sobre las situaciones de la vida cotidiana y se cree que las niñas deben quedar en la casa ayudando a su madre en los quehaceres del hogar.

Con el fin de superar la inequidad y la desigualdad de oportunidades entre los hombres y mujeres, es importante implementar un plan de acción para incidir a nivel comunitario y educativo y de esta forma lograr que las niñas y mujeres adolescentes tengan, también los mismos derechos y oportunidades que los niños para estudiar. Es necesario impulsar una gestión educativa participativa que promueva la equidad e igualdad de oportunidades de los estudiantes como parte del ejercicio de sus derechos, utilizando estrategias relevantes considerandos en el enfoque de género e influir significativamente al cambio de actitud de los padres y madres de familia hacia la educación de sus hijas, situación que contribuiría a incrementar la población estudiantil.

Tabla 5. Población estudiantil de bachillerato², por especialidad

Nivel	Sexo		Total
	H	M	
Primero de bachillerato	5	6	11
Segundo de bachillerato	7	2	9
Tercero de bachillerato	8	10	18
TOTAL	20	18	38
Porcentaje	53%	47%	100%

Fuente. Unidad Educativa Chimborazo.
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En la presente tabla, al igual que la anterior, se puede observar que el número de estudiantes hombres supera al número de estudiantes mujeres, en esta vez con el 6%; se podría decir que hay mínima diferencia. Por otra parte, en este nivel educativo se encuentran estudiando el 24% de la población estudiantil de la Unidad, quienes, alcanzarán el título de bachiller en Comercio y Administración, especialización Administración de Sistemas.

3.3. Materiales e instrumentos

Durante el proceso de investigación se utilizaron como instrumentos indispensables las entrevistas y las encuestas, los mismos que permitieron obtener la información requerida desde la fuente primaria como son los actores educativos comunitarios. Por otra parte, la investigación se basó en la observación directa, mediante la cual se pudo verificar y constatar los instrumentos curriculares existentes.

La aplicación de los instrumentos de investigación a los actores educativos de la Unidad Educativa Chimborazo, fue con la finalidad de recabar la información básica de fuentes primarias y determinar y/o conocer la real situación de cómo se encuentra la institución educativa en relación a la gestión, liderazgo y valores.

Los instrumentos ayudaron a recabar la información en relación a la identidad institucional, fuentes de financiación, organización y estructura, rol y

² Comercio y Administración, especialización Administración de Sistemas

responsabilidades de los actores educativos, aplicación de acciones y estrategias en la gestión institucional y mejoramiento profesional de los docentes, existencia de proyectos o propuestas alternativas, las relaciones de poder que se mantienen entre los diferentes actores, los principios y valores que se practican, el involucramiento y la participación de los padres y madres de familia en el proceso educativo de la comunidad.

3.4. Método y procedimiento

Esta investigación es de tipo evaluativa-descriptiva, se apoyó del método *deductivo-inductivo*, por cuanto se partió de la percepción global de la problemática institucional, desde donde se encontraron elementos o partes constitutivos a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, citadas anteriormente, las mismas que proporcionaron información relevante para identificar la situación Unidad Educativa.

El procedimiento a seguir para realizar la investigación, comenzó con la visita a la Unidad Educativa y los contactos con sus autoridades (Rector y Vicerrector), en donde se informó sobre el trabajo a realizar y a la vez, mediante un oficio se solicitó la autorización, petición que fue concedida mediante una carta de compromiso señalando las facilidades para realizar el proyecto de investigación y construir una propuesta.

Luego, por observación directa se procedió al análisis de los instrumentos de la gestión educativa para continuar con la aplicación de las encuestas en forma individual y por separado a los directivos, docentes, padres y madres de familia y a los/las estudiantes que fueron parte de la población a investigar; así como la entrevista a los directivos.

Luego de la recolección, organización y tabulación de los datos obtenidos, se apoyó del método *descriptivo* para caracterizar los fenómenos investigados tal como se encuentran, desde donde y con el apoyo del método *analítico-sintético*, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos correlacionado entre las respuestas dadas por los diferentes actores educativos investigados y los datos recogidos en la observación.

Seguidamente, se procedió a inferir la situación institucional, para luego, con los aportes teóricos de varios autores expuestos en este trabajo y en base a mi experiencia profesional, realizar las conclusiones finales y presentar una propuesta de mejora.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización

En relación al manual de organización, la Unidad Educativa cuenta con un *manual de tareas*, en donde constan las actividades que deben realizar las autoridades, comités y docentes, así por ejemplo: constan las funciones o acciones que debe cumplir el Rector, Vicerrector, el Líder de Recursos Humanos, personal docente, comité de padres y madres de familia; además contiene los procedimientos para las matrículas, conformación de los gobiernos estudiantiles, comité de padres y madres de familia y comité de coordinación de colación escolar. Cabe indicar que el manual no detalla lo suficiente y con claridad las funciones que deben cumplir las diferentes dignidades de la institución, por tanto, creo que es indispensable que sea revisado, validado y complementado por los actores educativos y finalmente aprobado por las autoridades pertinentes para su aplicación.

4.1.1.2 El código de ética

En cuanto a este documento la institución no posee pero, cabe indicar que tiene el código de convivencia, dicho documento fue elaborado a nivel institucional, por lo que se recomienda que se revise con la participación de todos los actores de la comunidad educativa. Por otra parte, es indispensable que elaboren el código de ética, por cuanto, contribuye significativamente a llevar la gestión educativa con práctica de valores; con transparencia, honestidad en un contexto igualdad, respeto y justicia.

4.1.1.3. El plan estratégico

El Plan Estratégico de la institución fue elaborado por una comisión encabezado por el Rector; una vez revisado el documento se constata que no está terminado; fue

elaborado para un periodo de 5 años, comprendido entre abril de 2010 y julio de 2015; por otra parte, el Plan Estratégico se ha elaborado a nivel institucional sin considerar la participación de los padres y madres de familia, la comunidad, estudiantes y otros actores externos que realizan actividades de cooperación con la unidad educativa y la comunidad en temas relacionados con la educación.

“Planificar es la acción consiente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (Ander-Egg, 2007, p. 25). Dada la importancia de la planificación en la gestión institucional, es necesario que las autoridades promuevan la revisión y complementen su elaboración con la participación activa de los actores comunitarios, y lograr la implementación mediante el plan operativo anual de la institución.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual fue elaborado por componentes por cada comisión designada, es decir, por componente técnico pedagógico, socio cultural y deportivo; las acciones establecidas en cada componente no tienen relación a los problemas identificados en el plan estratégico, por tanto, es evidente que se planifican actividades que cada comisión propone en ese momento. Las autoridades y las comisiones designadas para realizar el plan operativo anual, deben tomar como base la planificación estratégica, considerar los problemas identificados y las alternativas de solución planteadas, caso contrario los problemas de la institución se mantendrán latentes.

Para que la institución cuente con el Plan Operativo Anual más coherente, y responda a los requerimientos y expectativas de sus integrantes, es necesario que este instrumento curricular sea elaborado en forma participativa, a través de los talleres y reuniones de trabajo; esta estrategia permitirá asumir las responsabilidades a cada uno de los actores educativos.

Para la implementación del POA es necesario definir indicadores de seguimiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, puesto que esto permitirá conocer el avance o las dificultades que se tiene durante la ejecución y a la vez, si es necesario retroalimentar, re-planificar, reprogramar para el logro de los objetivos y metas propuestas.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional

Este documento curricular no existe en la institución educativa; sobre este aspecto, hay una confusión en diferenciar entre el plan estratégico institucional y el proyecto educativo institucional, por tanto, se sugiere que se genere espacios de capacitación con el apoyo de profesionales expertos en la temática y superar esta dificultad. Las autoridades, los docentes lo denominan con diferentes nombres, por ejemplo, unos lo denominan Proyecto Educativo Comunitario (PEC), mientras que otros Plan Estratégico Institucional (PEI) y Proyecto Educativo Institucional (PEI), en definitiva no tienen una claridad, situación que en gran medida causa confusión en el personal docente y directivos.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

La institución cuenta con el Reglamento Interno, el mismo que fue elaborado tomando como base la Ley y el Reglamento de Educación y por otra parte tiene consideraciones de la realidad local de la institución. Cabe indicar que este reglamento fue elaborado cuando en la institución estaba vigente la especialidad de agropecuaria, por tanto, es necesario actualizar este marco legal institucional de acuerdo a la vigencia de nueva especialidad, Administración de Sistemas.

Los docentes no conocen a profundidad sobre la existencia del reglamento, por cuanto fue elaborado por una comisión y no fue validada ni socializada y al momento aún no está aprobada. Los estudiantes y padres y madres de familia también desconocen la existencia de este documento legal; el documento aún se tiene en archivo digital. El reglamento tiene regulaciones muy importantes, por lo que, se sugiere se actualice y se valide su contenido con los actores educativos para su aprobación y aplicación.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Visión

Según el plan estratégico, la institución, tiene definido su visión para 5 años y se propone conseguir lo siguiente: “La Unidad Educativa Técnica Chimborazo en el 2015, será líder en las innovaciones curriculares y de servicio que ofrece una educación de excelencia en emprendedores de la vida, con el bachillerato técnico en la modalidad presencial, formando seres humanos integrales, exitosos, activos y comprometidos con el desarrollo de su comunidad y del país”

La Unidad Educativa se plantea una visión muy importante, orientada al desarrollo y/o adquisición de los conocimientos, destrezas y competencias intelectivas, a pesar de ello, es necesario complementar y orientar a lograr una formación basado en valores morales y éticos, puesto que, permitirá a la formación de una sociedad más humana, con vivencia de solidaridad, reciprocidad, cooperación, respeto, honestidad, responsabilidad, etc. para contribuir al fortalecimiento de una sociedad intercultural, equitativa y más justa, donde se respeten los derechos.

La institución educativa apunta a formar estudiantes “emprendedores, comprometidos con el desarrollo de su comunidad y el país”, aspectos que son muy importantes para el desarrollo de un pueblo. Tradicionalmente, la educación ha estado orientado a acumular conocimientos en forma teórica con una visión de convertir profesionales para que trabajen en las instituciones públicas o privadas, que en su totalidad, se encuentran en las ciudades, promoviendo de esta forma que cada vez más, las comunidades queden abandonadas y sus habitantes profesionales no aporten para el desarrollo y progreso de las mismas.

Misión

La institución tiene definido una misión importante el mismo que se evidencia en el plan estratégico y consta en los siguientes términos. “La Unidad Educativa Técnica Chimborazo es una institución educativa cuya misión es formar niños y jóvenes con alto nivel de conocimiento y actitud de liderazgo, para emprender una vida digna”.

La Misión debe expresar la razón de ser y existir de la institución, por tanto, se debe evidenciar en forma explícita sus propósitos, metas, objetivos y tareas claves que persigue frente a las necesidades y requerimientos de sus estudiantes y de la sociedad en general. Debe considerar el clima institucional, es decir, la formación de los y las estudiantes en un ambiente de buen trato, armonía, comprensión, que genere confianza, seguridad, un ambiente amigable y saludable con pleno ejercicio de sus derechos. Esto es fundamental tal como menciona Pérez-López “Toda organización tiene la misión genérica de desarrollar la confianza mutua entre sus integrantes, es decir, la integración estable durante la vida de la organización, pero considerando los bienes éticos”

docentes y personal administrativo tienen sus derechos y obligaciones que cumplir con la institución para lograr una educación del buen vivir. Se visualiza algunos organismos de toma de decisiones, especialmente de carácter técnico pedagógico, situación que es muy saludable para ofertar una educación de calidad.

Como aspecto negativo debo mencionar que el orgánico estructural mantiene el nivel jerárquico tradicional, demostrando una organización vertical y dando a entender que el que está más arriba es el poderoso, que puede decidir lo que los demás deben hacer. Lo importante de esta tarea es que se tiene una visión para construir un nuevo orgánico estructural, que sea más horizontal y funcional que promueva una comunicación más democrática y bidireccional.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Por una parte, la institución tiene definido las funciones por dos componentes: curricular y gestión, y por otra parte, está definido por autoridades, organismos, y comisiones. Según el reglamento interno de la institución se hace la siguiente clasificación:

Autoridades: Rector, Vicerrector y Inspector General (Jefe de Talento Humano).

Organismos: Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Gobierno Estudiantil, Secretaría, Colecturía, Servicios Generales, Unidades de producción.

Comisiones: Técnico Pedagógico, Socio Cultural, Deportiva, Salud y Ornato, Consejo Estudiantil, Participación Estudiantil.

Comisiones especiales y ocasionales: innovaciones tecnológicas, escuelas saludables, riesgos y desastres, medio ambiente, entre otras.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

En relación al clima organizacional, a pesar de haber constatado momentos de compartimiento en las reuniones y el compartir de la alimentación, se evidencia un ambiente de preocupación y de tensión a nivel de los profesores y directivos. En las

conversaciones mantenidas con docentes manifiestan que hace falta la gestión y comunicación de los directivos; igual los directivos dicen que no todos los docentes cooperan para conseguir los objetivos de la institución. Se observa la conformación de grupos y la ejecución de actividades desde sus roles asignados únicamente, demostrando en pocas ocasiones las iniciativas y trabajo en equipo.

En relación a la práctica de los valores no se evidencia como fortaleza, existe ciertos aspectos como los atrasos de los estudiantes, falta de cumplimiento de las tareas escolares, el no practicar el saludo entre estudiantes y salutación a las personas adultas; poca solidaridad y cooperación cuando se requiere realizar trabajos en equipos y comunitarios; falta de solidaridad y apoyo en situaciones críticas entre compañeros, estos y otros aspectos nos dan a entender que el relacionamiento, la comunicación y la vivencia misma de quienes conforman la familia docente y docente de la unidad educativa debe ser mejorados enmarcados en los valores personales e institucionales.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El proceso pedagógico se basa en planes y programas propios del sistema a la cual pertenece la Unidad Educativa, es decir, se encuentra trabajando en base al Modelo Pedagógico Intercultural Bilingüe (MOSEIB), que se sustenta en paradigmas educativos y culturales propios para la formación de un ser humano en forma integral en sus dimensiones, político, socio-cultural, lingüístico, intercultural, científico y tecnológico, a partir de la sabiduría ancestral de las nacionalidades y pueblos indígenas.

La labor pedagógica está centrada en la aplicación del MOSEIB el mismo que se sustenta en la metodología del sistema del conocimiento, organización de ambientes educativos, calendarios y horarios, planificación curricular, cargas horarias, proyectos de aula, elaboración de guías didácticas, evaluación de los aprendizajes e informe pedagógico. Además, se respeta el ritmo de aprendizaje de cada uno de los estudiantes y el uso de la lengua Kichwa es parte del proceso de aprendizaje y el desarrollo de la personalidad.

La labor pedagógica está orientada a trabajar por procesos, es decir, por procesos de enseñanza aprendizaje, procesos de seguimiento y evaluación, procesos organizativos, procesos de planificaciones, procesos de formación, procesos de capacitación, etc. Lo que se pretende es que las actividades a desarrollarse tengan continuidad, secuencia, orden y seguir los pasos para lograr las metas y los objetivos propuestos.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La institución educativa tiene definido el orgánico estructural y funcional, situación que permite desempeñar y cumplir con las funciones y actividades definidas. Los directivos, departamentos, las comisiones, profesores, padres y madres de familia y los/as estudiantes están organizados, aunque es débil el cumplimiento de sus obligaciones, conocen medianamente sobre sus derechos y obligaciones. La institución educativa de acuerdo al Modelo de Educación Intercultural Bilingüe, está organizada por aulas áreas y aulas niveles y su periodo de clases es de acuerdo a la malla curricular propuesta.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La gestión administrativa y financiera se basa en los documentos legales y jurídicos de la institución como son: el manual de tareas, código de convivencia, reglamento interno y en otros documentos legales de administración educativa y administración financiera, los mismo que norman los roles y a la vez orientan cómo cumplir las actividades, cómo dar uso a las diferentes instalaciones y bienes de la institución.

La institución educativa tiene una interacción e interrelación a nivel interno y a nivel externo. A nivel interno coordina y se relaciona con los padres y madres de familia, estudiantes, la comunidad, personal docente, administrativo, directivo y de servicio y a nivel externo con las instituciones públicas y privadas como Direcciones de Educación, Salud, Municipios, MIES y ONGs como Plan Internacional y Visión Mundial. Dependiendo de las propuestas y proyectos elaborados por la unidad educativa, son las instituciones antes mencionadas que financian para atender las demandas y requerimientos de los estudiantes.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Al nivel de la comunidad los miembros están organizados, cuentan con sus representantes como son sus cabildos; generalmente, sus actividades programadas los realizan los fines de semana, por cuanto, durante los días de la semana migran hacia las ciudades o están empeñados a realizar sus actividades agrícolas o ganaderas. La comunidad no está involucrada en proceso educativo de la institución, existe una débil participación en algunos programas socioculturales y deportivos como: programas de fin de año, celebración de festividades de la institución, mingas, reuniones, etc. La migración y los medios de comunicación han provocado aprendizajes de nuevas costumbres y estilos de vida, situación que incide en la pérdida de identidad, formas organizativas y otros valores propios de la comunidad.

La institución educativa debe promover, por una parte, a conseguir la participación activa de la comunidad en procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones y por otra parte, impulsar acciones orientadas a fortalecer las capacidades, especialmente sobre la práctica de valores y la identidad cultural.

4.1.3. Análisis FODA

Realizar el diagnóstico mediante la técnica del FODA permitió conocer al detalle las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución, es decir, se logró visualizar los aspectos positivos y negativos de la institución en relación a la capacidad de gestión, liderazgo, la práctica de los valores, aspectos que favorecen y/o limitan el cumplimiento de la misión y visión institucional.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

La Unidad Educativa cuenta con variados aspectos positivos que se consideran como fortalezas internas, entre estos están: cuenta servicios básicos y espacios amplios para construcciones escolares nuevas; docentes con varios años de experiencia, quienes conocen sobre la labor pedagógica, muchos de ellos son especializados en distintas áreas del saber humano; el funcionamiento de las unidades de producción es un aspecto valioso para integrar la educación teórica con la práctica; aunque no debidamente diseñadas y aplicadas, existen algunas normas

institucionales que orientan la vida institucional; existe fácil acceso a la institución, para los docentes y para los estudiantes de otras comunidades quienes son beneficiarios del servicio educativo.

En cuanto a debilidades detectadas, se puede señalar algunos aspectos como los siguientes: los padres de familia y la comunidad no participan activamente en el proceso educativo de sus hijos; se aprecia la debilidad administrativa de los docentes y directivos de la institución y una comunicación inadecuada entre todos los actores educativos, esto quizá porque hace falta formación y capacitación en liderazgo y valores; además, la institución no cuenta con materiales educativos suficientes; la biblioteca y los laboratorios no están equipados lo suficiente, situación que se debe mejorar ya que estos aspectos son de vital importancia para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Por otra parte, los docentes y directivos, no todos conocen y manejan las normas legales, que orienten a su accionar en relación armónica con los actores educativos institucionales y comunidad en general.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

La unidad educativa tiene oportunidades de mejorar cualitativamente la gestión institucional, con liderazgo y práctica de valores, las acciones que encaminarán el cumplimiento de la expectativa de la institución están señaladas en el cumplimiento de los siguientes aspectos: elaboración y producción de materiales educativos innovadores, que permitan mejorar el proceso pedagógico de los estudiantes con enfoque de género e interculturalidad; docentes y directivos con facilidades y apoyo para generar procesos de capacitación en temas como liderazgo, gestión y valores, aspecto que contribuirá el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas; implementar un modelo de gestión educativa construida desde los actores locales, crear nueva especialidad de acuerdo a los requerimiento de los estudiantes; incorporar en la gestión institucional la participación comunitaria; Intercambiar experiencias innovadoras con otros centros educativos y incidir para su aplicación.

La institución, así como tiene oportunidades, también se ve amenazada por algunos factores externos como: Conflictos internos de la comunidad que incide en la gestión y proceso de aprendizaje de los estudiantes; existen instituciones educativas cercanas a la comunidad, por lo que, muchos estudiantes, por las especialidades

que tienen, prefieren ir a esos centros educativos, situación que puede llevar a disminuir el número de estudiantes con forma significativa; existe influencia de personas jóvenes que han migrado hacia las ciudades en la práctica de costumbres, tradiciones y valores, es decir, los jóvenes que migran hacia la ciudades traen nuevos modales, valores y son multiplicados y/o aprendidos por los niños y niñas.

4.1.3.3. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Experiencia docente por sus años de servicio.</p> <p>Espacio físico amplio y suficiente para nuevas construcciones.</p> <p>Unidades de producción funcionando.</p> <p>Existe servicios básicos.</p> <p>Fácil acceso a la institución.</p> <p>Predisposición de los docentes para innovar las prácticas pedagógicas</p> <p>Personal docente especializado.</p> <p>Normas institucionales definidas: código de convivencia, reglamento interno, manual de tareas.</p> <p>Acceso de estudiantes de otras comunidades.</p>	<p>Falta de materiales educativos.</p> <p>Falta de involucramiento de los padres de familia y la comunidad en el proceso educativo.</p> <p>Débil liderazgo de las autoridades de la institución.</p> <p>Falta de biblioteca y equipamiento del laboratorio.</p> <p>Falta de aulas escolares.</p> <p>Débil comunicación entre actores sociales.</p> <p>Deserción de los estudiantes.</p> <p>Falta formación técnica de las autoridades en gestión educativa.</p> <p>Falta de programas de capacitación para los docentes.</p> <p>Débil aplicación de normas institucionales.</p> <p>Débil práctica de valores.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Elaboración y producción de materiales educativos innovadores.</p> <p>Adquirir experiencias desde el cumplimiento de funciones asignadas como docentes y directivos.</p> <p>Aprobación de nueva propuesta de gestión institucional.</p> <p>Creación de nuevas especialidades.</p> <p>Capacitación docente con el programa del Ministerio de Educación.</p> <p>Intercambiar experiencias innovadoras con otros centros educativos.</p>	<p>Conflictos internos de la comunidad.</p> <p>Instituciones educativas cercanas a la comunidad.</p> <p>Influencia de costumbres, tradiciones y valores ajenas a la localidad.</p>

4.2. Resultado de encuestas y entrevistas

4.2.1. De los 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	3	60
b. Coordinadores de área	1	20
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	1	20
e. No contestan	0	0
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

La organización de los distintos equipos o comisiones de trabajo para el desarrollo institucional, según la mayoría de los directivos encuestados, manifiestan que nace de la reunión generada por el Rector de la institución, el mismo que se realiza al inicio de cada quimestre; esto es una de las fortalezas, puesto que, se da la oportunidad para que todos participen y se integren a los equipos desde sus capacidades, de esta forma demostrando una gestión institucional con un liderazgo horizontal, participativo y democrático. Pero, como punto débil también es evidente, que no todos se expresan de misma manera y manifiestan que los equipos de trabajo lo hacen las diferentes comisiones y también se trabaja de manera individual; quizá, esto hace comprender que no todos los docentes están de acuerdo con la gestión y liderazgo del Rector. Cualquiera que sea la causa, ésta puede ser superada si el Rector y los directivos toman estrategias adecuadas para la participación total de sus compañeros al momento de tomar decisiones y realizar las programaciones correspondientes.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	40
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

El tamaño de la institución educativa puede ser medido desde los distintos aspectos como se señalan en el cuadro anterior. En la institución educativa investigada, la mayoría de los directivos, es decir, el 60%, dicen que el tamaño de la institución es dada por el número de miembros de la misma (docentes y directivos, población estudiantil, padres de familia); mientras mayor sea el número de estudiantes y profesores, más grande se considera la institución educativa. Por otra parte, el 40% de los directivos aprecian el tamaño de la institución, a través de logro de resultados obtenidos luego de la ejecución de planes, programas, proyectos y el cumplimiento de los objetivos propuestos en aquellos.

La primera apreciación, refleja una respuesta bastante débil, ya que una institución educativa, como empresa social, debe direccionar su labor hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a través de formación integral de sus miembros capaces de lograr transformaciones concretas en el núcleo familiar y comunitario.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100
b. No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Con respecto al cumplimiento de las tareas por parte de cada uno de los miembros de la institución educativa, todos los directivos encuestados responden por unanimidad que, las tareas están escritas en los documentos legales, tales como: manual de tareas, reglamento interno y código de convivencia. La existencia de estos documentos, es una fortaleza interna de la institución; su aplicación

contribuiría a realizar una gestión con liderazgo y cumplir las acciones que respondan a una organización y estructura adecuada, pero el conocimiento y la aplicación es bastante limitado, situación que no permite que los actores (docentes, estudiantes, padres de familia) demuestren mayor confianza en sus líderes y participen activamente en todos los aspectos planificados.

Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	3	60
c. Consejo Directivo	2	40

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Según la tabla se puede observar que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, sobre aspectos de la institución, está liderado primariamente por el Rector, pero es evidente que el 40% dicen que lo lidera el Consejo Directivo, esto hace ver que el Rector como el Consejo Directivo juegan un papel muy importante en la gestión institucional.

Para la buena marcha de la institución educativa se requiere un clima favorable, en donde se evidencie el respeto y la confianza para que todos los actores educativos puedan practicar una interacción e interrelación en un contexto de armonía y de comprensión. El Rector, como primera autoridad, debe liderar en la gestión institucional demostrando su capacidad, conocimientos, destrezas y presentando propuestas alternativas para la toma de decisiones y solución de problemas. Por otra parte, el Consejo Directivo como organismo de asesoría está encargado de propiciar un ambiente de armonía y confianza, así como también intervenir directamente en la toma de decisiones y a la vez de promover para que en la toma de decisiones y ejecución de acción participen los actores educativos.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	4	80
b. No	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En la institución educativa, según el resultado obtenido, se evidencia que la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes y oportunas, mayormente, se hace a través de delegación de funciones a otras personas o grupos de personas que prestan servicios en la institución, situación que, por un lado, se ve como una fortaleza, visto desde el valor de la participación y democracia; la gestión educativa se puede realizar a través de la delegación de funciones, esto hace que otras personas adquieran y desarrollen competencia de administración y de gestión institucional; los delegados tienen la responsabilidad de diagnosticar, analizar el problema y proponer soluciones alternativas. Al utilizar esta estrategia en la gestión de la institución se valora las capacidades de los profesionales, quienes tienen la oportunidad de demostrar su trabajo con resultados. Por otro lado, se ve como una debilidad, puesto que las personas o grupos delegados, toman decisiones sin considerar los objetivos institucionales, sino desde la perspectiva e intereses de las personas.

Ante esta situación se recomienda que las personas delegadas para tomar decisiones, se comuniquen en forma oportuna con los directivos y más que todo, tomen decisiones considerando la misión, visión, objetivos, metas y principios de la institución y con la participación activa de la mayoría de sus integrantes.

Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	60	2	40	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	1	20	4	80	0	0
d.	Trabajo en equipo	3	60	2	40	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	3	60	1	20
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	2	40	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40	3	60	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Según la tabla, se observa que el 60% de los directivos del centro educativo, orientan sus acciones hacia la excelencia académica, a fomentar el trabajo en equipo, lograr la participación de los padres y madres de familia y a lograr el desarrollo profesional de los maestros, situación aún no se ha plasmado en la realidad. También es evidente que en la gestión institucional no se prioriza la educación en valores y la capacitación permanente de los maestros

La actualización pedagógica de los maestros y maestras es lo básico, puesto que permitirá orientar el proceso de enseñanza aprendizaje de manera más efectiva y lograr la excelencia académica; la orientación y formación en valores contribuirá a tener un sociedad más justa y humana, por lo tanto, el Rector, el Consejo Directivo y las comisiones existentes deben poner mayor interés e intervenir en los aspectos señalados, puesto que son fundamentales para lograr una formación integral de los estudiantes y la transformaciones en la sociedad en general.

Tabla12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	20	4	80	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	80	1	20
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	5	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	5	100	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	20	2	40	2	40

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En cuanto a las habilidades de liderazgo para dirigir una institución, el 20% de directivos manifiestan que son innatas, es decir, que son propios de las personas, mientras que el 100% dicen que las habilidades de liderazgo se adquiere de la experiencia docente e igualmente el 80% expresan que a veces se adquieren a través del estudio de teorías contemporáneas de liderazgo y gerencia.

Según los resultados se puede deducir que las habilidades de liderazgo se adquiere principalmente de la experiencia del trabajo, es decir, que en su mayoría los directivos no han estudiado para ser gerentes administradores, situación que incide en forma negativa en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional. La experiencia que adquiere el profesional en su trabajo y es utilizado en la administración institucional es importante, pero no es lo suficiente, no únicamente desde el empirismo se puede administrar, por lo tanto, es indispensable que se promueva programas o proyectos de formación en esta rama, aspecto que contribuirá a lograr mejores resultados, sustentado desde la teoría y la práctica.

Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	60	2	40	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20	4	80	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

El 60% de los directivos dicen que, siempre utilizan la información de los resultados obtenidos de los estudiantes, profesores y directivos para identificar las debilidades y en base a ello definir mecanismos de mejoramiento del desempeño y progreso institucional, ambientes cordiales de trabajo y los mecanismos de control. Esto quiere decir que todas las acciones que se emprenden en la institución estarán orientadas por estos indicadores.

Por otra parte, hay algunos directivos que creen que para buscar las estrategias de mejoramiento de la institución educativa hay que tener como indicador el número de estudiantes; es decir, existirá preocupación mientras la población estudiantil vaya disminuyendo; esto, no tanto, es adecuado ya que como se ha dicho en algún párrafo anterior, la institución educativa debe mejorar, no únicamente en la cantidad de personas que existe en ella, sino en la calidad de formación que se oferta.

Tabla14. Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	80	0	0	1	20
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60	1	20	1	20
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20	1	20	3	60
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	20	2	40	2	40
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

La encuesta realizada arroja resultados diversos y no tan claras, a pesar de ello la mayoría de los directivos expresan que la institución educativa cuenta con los organismos de dirección como son el Rector, Consejo Directivo, así como también con el de gestión como la Secretaría, Vicerrector y Colector. Apenas el 20% de directivos manifiestan que cuentan con organismos de coordinación (coordinadores y jefes de estudio) y el 20% dicen que siempre cuentan con organismos técnicos (departamento y equipos de docentes). Esto nos hace creer que las diferentes dignidades y organismos existentes no son visibilizados como importantes o no están cumpliendo con sus roles para influenciar en el demás integrantes del equipo. Según el orgánico estructural y funcional de la institución, existen diferentes organismos como juntas de áreas, junta de profesores de nivel, comisiones permanentes: técnico pedagógico, socio cultural, deportivo, salud y ornato y comisiones especiales y ocasionales (innovaciones tecnológicas, escuelas saludables, riesgos y desastres, medio ambiente, entre otras).

Frente a la realidad existente, se puede mejorar la información, a través de un diálogo democrático, participativo y programación de acciones conjuntas y clarificación de funciones expuestas en el reglamento interno, en el código de convivencia, manual de tareas y otras planificaciones existentes, situación que contribuirá a fortalecer la unidad del equipo y mejorar la gestión de la institución.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	40	2	40	1	20
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	20	4	80	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	40	2	40	1	20
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Los resultados obtenidos demuestran una debilidad sobre el cumplimiento de las funciones del equipo educativo y de la junta de profesores de la institución, por cuanto, apenas el 40% de los directivos manifiestan es el encargado de efectuar actividades de evaluación o seguimiento global de los alumnos en forma permanente y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; el 20% dicen que es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 60%, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Todas las actividades señaladas son de gran responsabilidad de equipo educativo o equipo didáctico y de la junta de profesores, por lo tanto, se debe generar procesos de análisis sobre el trabajo que está realizándose y establecer acuerdos y compromisos para en equipo aportar por causa institucional. El sistema de evaluación, el clima organizacional, el trabajo en equipo, el proceso de enseñanza aprendizaje son primordiales y merecen un tratamiento de acuerdo a las sugerencias técnicas por entendidos en la materia.

Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	40	3	60
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80	1	20
d.	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	40	3	60
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	2	40	3	60
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Los departamentos didácticos (junta de área, junta general de profesores, coordinadores de los cursos), de acuerdo a la investigación el 100% de los directivos dicen que son, primariamente, los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, situación que evidencia la claridad del rol que deben cumplir los organismos citados. Por otra parte, los departamentos no priorizan entre sus acciones la formulación de propuestas para la elaboración de proyectos, planes y programaciones y presentar a los directivos de la institución; asimismo se evidencia una debilidad en promover procesos de investigación educativa y proponer acciones de perfeccionamiento de sus integrantes. Dada la importancia de contar con talentos humanos eficientes y de contar con proyectos y programas definidos, se sugiere que se priorice entre las acciones que se realizan y se construyan propuestas alternativas para contribuir al mejoramiento de la gestión institucional.

Los departamentos didácticos tienen a su cargo la elaboración de la programación didáctica para la enseñanza de la materia o área correspondiente, así como

mantener actualizada la metodología, situación que demuestra el interés de aportar significativamente en el proceso de enseñanza previa planificación y uso de metodología activas; esto nos da a entender que los contenidos programáticos están siendo tratados adecuadamente en cada una de los niveles y asignaturas, ya que el proceso inter-aprendizaje es el núcleo de la acción educativa, aunque en ella intervienen una serie de elementos y factores, los cuales deben también ser atendidos y tratados adecuadamente.

Las funciones que cumplen los departamentos técnicos son importantes, por lo tanto, es necesario que fortalezcan la coordinación con el Departamento de Orientación y con el fin de realizar acciones para detectar y prevenir los problemas de aprendizaje; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Estos aspectos señalados se evidencia como debilidades en el proceso de gestión y liderazgo, por lo que se de plantear estrategias y buscar alternativas para cambiar situaciones cotidianas inadecuadas, por algo diferente, nuevo, que permitan en la solución de los problemas existentes.

Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	80	1	20

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Según los resultados expuestos en la tabla, se puede mencionar que la gestión pedagógica en la Unidad Educativa, fomenta la realización de diagnósticos y a la vez propone soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; en consecuencia, la institución educativa, en la parte pedagógica cumple funciones valorando y tomando las características de la realidad de su entorno, valorando la realidad y potencialidades de sus actores; esto

es una fortaleza institucional lo cual debe ser aprovechada para fortalecer la identidad y la autoestima de los miembros de la comunidad educativa.

Tabla 18. Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	1	20	4	80
b.	Plan estratégico.	5	100	0	0
c.	Plan operativo anual.	5	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En la unidad educativa no se ha realizado la reingeniería de procesos, por lo tanto ciertas formas de funcionamiento, organización, gestión se mantiene durante varios años. Los directivos manifiestan que se ha realizado el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual; sin embargo, al observar dichos instrumentos, éstos no están concluidos; por tanto, se requiere de mayor atención y responsabilidad de los directivos para que puedan organizarse, analizar los aspectos ya existentes, actualizarlos y concluir dichos instrumentos que rigen la vida institucional.

En cuanto a los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, apenas el 40% de los encuestados manifiestan que si han realizado; esto nos indica que la institución no tiene un plan o proyecto orientado al fortalecimiento de las capacidades de todos sus integrantes, frente a esta situación es necesario que los directivos de mayor importancia y busquen estrategias para la actualización pedagógica del talento humano de la institución.

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 19. Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	12	63	4	21	3	16
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.	5	26	13	68	1	5
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	32	8	42	5	26
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.	7	37	7	37	5	26
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	21	8	42	7	37
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	21	14	74	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	13	68	6	32	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	26	10	53	4	21
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	15	79	4	21

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	26	9	47	5	26
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	21	7	37	8	42
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	63	4	21	3	16
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	21	9	47	6	32
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	37	9	47	3	16
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	42	10	53	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	47	8	42	2	11

Fuente: Encuesta directa a los profesores y profesoras
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Según las respuestas obtenidas, la mayoría de los docentes, dicen que su rol está definido como una persona con actitud y habilidades para cuestionar órdenes existentes, convirtiéndola en un ente crítico y a la vez propositivo en pos del mejoramiento de su labor educativa; estas características son vistas como una ventaja para la institución ya que los docentes se reconocen como tal, lo que les obliga a poner en práctica su autovaloración; sin embargo hay que observar que, aunque en menor porcentaje, hay docentes que consideran que no siempre se cumple el postulado de esta declaración, sino se cumple lo que está definido; lo que dicen las autoridades.

En cuanto al liderazgo en la unidad educativa, si está o no ligado intrínsecamente a la innovación y el cambio mediante el cuestionamiento de transformar las formas habituales de escolaridad, el 26% de maestros y maestras dicen que siempre está encaminado a este propósito y el 68% dicen a veces; esto nos hace pensar que el rol de maestro como líder de la labor educativa, no está empeñado en lograr innovaciones y cambios significativos en la gestión pedagógica, entendiéndose también como una debilidad que se debe mejorar.

La gerencia educativa institucional, según la tabla anterior, nos indica que no se promueve lo suficiente sobre la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante ante los padres y madres de familia y la comunidad; apenas el 32% de maestros dicen que siempre se lo hace; este indicador debe ser mejorado y trabajado con los padres de familia y la comunidad y posicionar que la formación de los estudiantes no dependen únicamente de los maestros y directivos, sino también de ellos.

Una de las obligaciones de los docentes y directivos es promover la investigación con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, el gobierno estudiantil, comité de padres y madres de familia, los docentes, la comunidad e instituciones cooperantes, pero la información obtenida nos dice que no se realiza en la dimensión que debería ser; el 26% de docentes dicen que nunca se realiza; los docentes y directivos han dado poca importancia a la investigación, esto es una gran debilidad que limita conocer de cerca los problemas psicosociales, los saberes locales, avance de la ciencia y tecnología y elaborar propuestas alternativas para mejorar la gestión institucional.

En cuanto a la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, según las apreciaciones de los docentes, los padres de familia como partícipes no directos del proceso inter-aprendizaje, en menor porcentaje, siempre presentación resistencia a nuevas formas de enseñar; creo que esta situación se presenta por falta de comunicación e información entre estos actores de la educación, por ejemplo, el proceso de enseñanza aprendizaje se va realizar en el patio, en la sementera, en el río, etc., deben ser informados sobre la finalidad y los resultados que se persiguen. En consecuencia, los docentes y directivos pueden trabajar en equipo para generar nuevas formas de enseñanza sustentado en nuevos paradigmas, modelos y enfoques educativos.

Es claro que el cuerpo docente de la institución, no siempre busca el trabajo en equipo para tomar decisiones con respecto a los cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje; apenas el 21% de docentes dicen que si trabajan en equipo; esto hace ver que existe un débil liderazgo de los docentes y directivos en toma de decisiones en temas tan importante para la institución; ante esta realidad, los coordinadores de áreas, departamentos didácticos y demás autoridades deben

promover y liderar los procesos de cambios metodológicos y didácticos, así como también para incorporar deferentes enfoques y principios de interculturalidad, género, valores, en el proceso de enseñanza aprendizaje y de esta manera lograr la formación integral y la excelencia académica de los estudiantes; a pesar de que el 68% de maestros dicen trabajar en los valores como eje transversal de la formación de estudiantes, pero deben ser abordados por el 100% de los maestros.

El 26% de los docentes manifiestan que siempre tienen resistencia de los compañeros y/o Rector cuando se proponen aplicar nuevos métodos de enseñanza, mientras que el 21% no tienen ninguna dificultad y 53% tienen a veces; esta situación es preocupante, porque es posible que por los celos profesionales o resentimientos personales, no se apoye a las iniciativas nuevas de los docentes que están empeñados en realizar innovaciones educativas. Igual el 79% de docentes dicen que, a veces, se sienten poco integrados en el centro educativo y entre compañeros; parece que no hay un ambiente de confianza, de cooperación entre compañeros y los directivos, sino sobre sale el trabajo individual y/o individualismo.

También se visibiliza que existen desacuerdos permanentes entre docentes y el Rector, esto representa a 26% de docentes y el 47% dicen que, a veces tienen conflicto con el Rector. Los porcentajes citados son significativos, que deben ser analizados y superados, puesto que están dejando una mala imagen ante los estudiantes y otros actores comunitarios y externos.

En relación a la calidad de liderazgo y gestión de los directivos, se aprecia que el 21% de los docentes siempre valoran, mientras que la mayoría lo ven como rutinario y conocido el rol de los directivos; también se da a entender que existe un conformismo de los docentes, todo lo que hagan los directivos está bien. El liderazgo en la gestión académica y administrativa que realizan los directivos, también tiene una baja valoración por los maestros. Creo que, a los directivos les queda la gran labor de mejorar su liderazgo y gestión en los ámbitos académico y administrativo, pero basado en la comunicación más horizontal y democrática e incidir en el equipo para logro de sus metas, a pesar de que el 63% docentes dicen estar comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector de la Institución.

En relación a las actividades de integración en ámbitos deportivo y sociocultural el 42% de los docentes dicen que, siempre, realizan con la participación de los estudiantes, docentes, padres y madres de familia. Si esta información contrastamos con la información de los padres y madres de familia difiere mucho. Me da a entender que los docentes piensan que, por hecho que están ahí en el evento algunos padres y madres, están participando. En los eventos deportivos y socioculturales, los padres y madres de familia, no solo deben estar presente físicamente, sino participar de los juegos, con la música, danza, etc. capaz de que ellos se sientan parte de las actividades.

El 47% de los docentes expresan que en la toma de decisiones de los directivos y profesores prevalecen los valores, mientras que un grupo significativo de docentes dicen que, a veces y otros que dicen, nunca. Previo un análisis global sobre este tema tan importante y delicado, se puede menciona que existe una debilidad en practicar los valores en espacios de toma de decisiones de la institución, por lo tanto, seguramente en las reuniones no se conseguirán los acuerdos, resultados o productos esperados. Si no se mejora la realidad mencionada, pronto serán observados por otras personas.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 20. Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	11	55	9	45	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	11	55	5	25	4	20
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas.	7	35	8	40	5	25
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	60	8	40	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.	2	10	11	55	7	35
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”.	6	30	13	65	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50	10	50	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	12	60	2	10
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	45	9	45	2	10
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	8	40	2	10
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	55	7	35	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35	10	50	3	15
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	10	15	75	3	15
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	6	30	3	15

Fuente: Encuesta directa a los y las estudiantes.
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

Según la investigación el 55% de los estudiantes son escuchados de sus opiniones por parte del Rector, pero un porcentaje importante dicen que solo a veces son escuchados, situación que indica que es necesario que el Rector como primera autoridad de la institución dé mayor apertura y escuche las opiniones de los demás, fundamentalmente de los estudiantes. Igual las demás autoridades deben escuchar las opiniones y los problemas de los estudiantes para dar soluciones adecuadas y oportunas y no se sientan discriminados al no ser escuchados en sus planteamientos y problemas, porque el 55% de estudiantes dicen las autoridades no prestan atención a los problemas diarios.

Los estudiantes aprecian que en las clases orientadas por sus maestros que si existen nuevas ideas relacionadas al proceso inter-aprendizaje; pero igual se requiere mejorar el proceso pedagógico, por cuanto también hay quienes dicen a veces hay innovaciones, por lo tanto, los maestros deben buscar nuevas alternativas de enseñanza que aporten el desarrollo de la creatividad de los estudiantes.

Según los estudiantes, no siempre esperan que todos días se haga el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; esto significa que el maestro está consciente de las diferencias individuales de sus estudiantes sobre las cuales desarrolla su acción pedagógica; es un aspecto favorable; pero con aquellos que no aplican estos postulados hay que trabajar para llegar a su entendimiento.

Las clases dirigidas por los maestros, en general, solo a veces tienen actividades y expresiones de motivación en valores y virtudes de acuerdo a la realidad del entorno familiar y comunitario; esto es una debilidad, por cuanto, los maestros, deben orientar el aprendizajes no solo en lo cognitivo sino también en lo afectivo, que favorezca al estudiante a una formación integral y a una interacción social.

En relación a las actividades innovadoras que proponen los maestros en sus clases, los criterios de los estudiantes están divididos, el 50% señala que siempre existen actividades innovadoras para desarrollar y el otro 50% indica que solo a veces existen este tipo de actividades, por lo tanto, es necesario que los maestros, con el fin de lograr aprendizajes significativos, siempre generen actividades diferentes e innovadores en sus clases. Por otro lado, los métodos de enseñanza utilizados por el maestro deben caracterizarse siempre por la innovación, en fomentar la

participación y la interacción entre maestros y estudiantes, ya que según la investigación esto es una debilidad.

Es evidente que los maestros y maestras solo a veces escuchan o prestan interés a los problemas de la mayoría de los estudiantes. Igual sucede durante el proceso de enseñanza aprendizaje, la participación de los estudiantes es limitado, es decir, no todos los estudiantes tienen la posibilidad de expresar sus problemas y opiniones durante el desarrollo de la clase y fuera de ella, esta situación debe ser superada, considerando que la comunicación es un elemento principal en el proceso educativo y dar la oportunidad para que los estudiantes se expresen en forma espontanea sus sentires sobre diferentes temas.

En cuanto a realización de las actividades en clases, el 50% estudiantes manifiestan que, siempre, el profesor es quien decide; esto da a entender que los aprendizajes brindados a los estudiantes son impuestos y no se considera las propuestas de los estudiantes. Por otra parte, mínimamente se promueve el trabajo en equipo con instrucciones claras y participación del docente. Estos aspectos señalados demuestran una debilidad en el campo pedagógico ya que las actuales tendencias educativas recomiendan que el estudiante participe en la planificación de sus actividades y el aprendizaje es más efectivo si se realiza en forma colectiva o en equipos.

Según, los estudiantes los docentes pocas veces se ven comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; esta apreciación es preocupante por cuanto, los directivos y los maestros deben dar ejemplo en la coordinación, trabajo en equipo y compromiso institucional para lograr los objetivos y resultados esperados. En cuanto a la vivencia de la ética y valores en la unidad educativa el 55% de estudiantes dicen que los maestros enseñan con ejemplo, pero la ética y valores es parte de la personalidad, por lo tanto, desde los maestros debe visibilizarse en todos los contextos, con las autoridades, con los estudiantes, con los padres y madres de familia, situación que incidirá en formación de los estudiantes y también a nivel comunitario.

4.2.4. De los padres y madres de familia

Tabla 21. Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.	3	20	9	60	3	20
2	El Rector y los profesores le invitan a participar en programas socio-culturales y deportivos.	0	0	3	20	12	80
3	En reuniones de la institución se llegan a acuerdos y consensos fácilmente.	5	33	6	40	4	27
4	En las reuniones y en otras actividades solo hay órdenes que cumplir.	6	40	8	53	1	7
5	Como padres y madres de familia siempre son consultados sobre lo que van a realizar.	1	7	2	13	12	80
6	Cuando son convocados por los maestros, asisten todos los padres y madres de familia.	9	60	4	27	2	13
7	Como padre y madre de familia visitan al centro educativo.	0	0	9	60	6	40
8	Se presentan los problemas en la institución.	4	27	8	53	3	20
9	9. Los maestros/as se interesan por los problemas de la institución.	3	20	7	47	5	33
10	Los maestros/as cumplen con el horario de trabajo.	9	60	4	27	2	13
11	Los padres y madres de familia colaboran con la institución.	3	20	10	67	2	13
12	Participan en la elaboración del Plan estratégico de la institución.	2	13	5	33	8	53
13	Hay coordinación entre la comunidad el centro educativo.	1	7	5	33	9	60
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los maestros/as.	6	40	5	33	4	27

Fuente: Encuesta directa a los padres y madres de familia
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

El 60% de padres y madres de familia manifiestan que el Rector, a veces toma en cuenta sus opiniones y el 20% nunca. Esta situación nos hace ver que no existe la capacidad de escuchar a los demás para construir propuestas y solucionar los

problemas en forma colectiva. Igual el nivel de participación de los padres y madres en programas socio-culturales y deportivos, es mínimo, en consecuencia, se puede decir que los directivos y maestros de la institución no dan importancia a estos actores en este tipo de eventos.

En cuanto a acuerdos y consensos que se llegan en las reuniones de la institución, los encuestados, presentan diversidad de opiniones; el 33% manifiestan que siempre se llega fácilmente a los acuerdos y consensos, y los demás se inclinan por a veces y otros por nunca; esto da lugar a entender que existe una debilidad a toma de decisiones y las reuniones no son tan productivas; así mismo el 40% de padres de familia, manifiestan que en las reuniones y en otras actividades, ellos, siempre, cumplen órdenes de los docentes y autoridades, esto quiere decir que ellos no tienen la posibilidad de generar ideas nuevas, de esta forma limitando la capacidad crítica y no permiten la participación equitativa de los padres y madres de familia en la búsqueda de alternativas y la toma de decisiones.

Al respecto de, si los padres y madres de familia son consultados sobre lo que van a realizar en la institución educativa, el 80% responde que nunca son consultados, lo que da a entender y ratificar que la participación de los padres y madres de familia en la toma de decisiones es muy limitado. Por otra parte, apenas el 60% padres y madres de familia, dicen que asisten a las reuniones convocados por los maestros y este mismo porcentaje visitan ocasionalmente al centro educativo dependiendo de la disponibilidad de sus tiempos. Es posible que, como no son considerados en diferentes aspectos como toma de decisiones, actividades sociales, culturales, etc. no asistan a las reuniones y ni visiten al centro educativo para averiguar sobre el avance de sus hijos e hijas.

En cuanto a la existencia de los problemas en la institución educativa, el 20% de padres y madres de familia, dicen que siempre están presentes y el 53% dicen a veces. En consecuencia, se puede deducir que si se presentan los problemas en la institución, los mismos que afectan al normal desarrollo de las actividades. Frente a los problemas que se presentan, el 47% padres y madres de familia, dicen que los maestros sí se interesan en solucionar; todo caso es evidente que grupo importante de los maestros no se interesan ni participan en la solución de los problemas.

En cuanto al cumplimiento del horario de trabajo por parte de los maestros, el 60% de los encuestados manifiestan que siempre lo cumplen; el 27 por ciento dicen que a veces y un 13% se expresan que nunca lo hace.

El mayor número padres y madres de familia encuestadas manifiestan que colaboran con la institución; este es un factor favorable para la consecución de los objetivos propuestos, solo debe haber una correspondencia de parte de las autoridades y docentes. En cuanto a su participación en la elaboración del Plan estratégico de la institución, el 53% de padres de familia dicen que nunca participan; el 33% dicen que a veces participan. Este resultado es bastante preocupante ya que el plan estratégico es un documento que direcciona la vida institucional y como tal debe estar diseñada por todos sus actores. El 60% manifiestan que nunca existe una coordinación entre la comunidad y el centro educativo. Los indicadores citados nos demuestran la falta o la débil dirección, organización y gestión con la participación de los actores comunitarios.

En cuanto a la ética y los valores que se enseñan con el ejemplo de los maestros/as, el 40% de padres y madres de familia mencionan que los profesores siempre lo hacen, un 33% responden que a veces y un 27% que nunca. El planteamiento anotado nos demuestra que existe una debilidad en enseñar la ética y los valores por parte de los maestros y maestras con el ejemplo a los estudiantes. Por lo tanto, es un requerimiento urgente revisar el rol, el comportamiento y actitud de los docentes, es posible muchos valores no sean visibilizados desde los padres y madres de familia estén presente por ejemplo en la elaboración del código de convivencia.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Matriz 2. 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?	Es establecer el diálogo, transmitir sentimientos, conocimientos, es entenderse y llegar a acuerdos entre varias personas. En cambio la información es unidireccional, se comunica algo	2	Es idea veraz, muy puntual, puede ser mentira o verdad de una persona	3
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Cuenta con reglamento en donde está definido las funciones de los docentes, comisiones, departamentos, autoridades y existen personas responsables.	4	Cuenta con el código de convivencia y reglamento pero no tienen claridad, cuándo y cómo deben realizar las tareas	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Como mediador haciendo la justicia al que tiene la razón, viendo los objetivos de la institución	4	Hablando, llamando la atención, ver las consecuencias, y sancionando	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Conciliador y que sepa escuchar a los demás	3	Profesional de acuerdo al campo educativo	2

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Hay dos tipos de liderazgo que se mantiene: el líder autocrático y el democrático	2	Cada quien quiere mantener sus ideas, estudiantes no hacen caso, se dejan influenciar	3
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores humanos, la responsabilidad en el trabajo y el respeto a otra persona	4	Formación de estudiantes, a la investigación	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	El respeto, la consideración, responsabilidad	4	La identidad de las personas	1
8	En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?	Alcoholismo Creencias ideológicas-Hemos La hipocresía, el no saludar (estudiantes)	3	Dicen que no existen.	2

Fuente: Entrevista directa a los directivos
Elaboración: Bernardo Balvoa D.

En cuanto a la pregunta: *¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?*, la mayoría de los directivos dan respuestas débiles, ya que unos señalan a la comunicación, como una idea veraz, mientras que otros dicen que es algo puntual que pueden ser verdad o mentira. Esto se diferencia de la respuesta positiva dada por la minoría de encuestados, que definen a la comunicación como el diálogo, que se transmite los sentimientos, los conocimientos, las emociones. En base a la repuestas obtenidas la mayoría de los directivos no tiene claro lo que es la comunicación y la diferencia con la información, por lo tanto, seguramente repercute en el clima organizacional y en definitiva en la gestión.

Las respuestas de la pregunta: *¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?*, se resume en base a dos criterios; como positivo, sostenidos por 4

encuestados, quienes dicen que la institución sí cuenta con un reglamento interno, en donde se explicitan las funciones de los docentes, comisiones, departamentos y directivos y hay personas nominadas para tales funciones; como respuesta débil se recogen las respuestas dada por el directivo y que menciona del código de convivencia y del reglamento pero no tiene claridad sobre cómo y cuándo deben cumplir las tareas las diferentes dignidades de la institución, por otra parte, tampoco participó en la elaboración. En consecuencia, la mayoría de los directivos conocen y saben de la existencia del Reglamento y otros documentos legales en donde están definidos los roles, pero se hace necesario su revisión para que sean ejecutados con mayor protagonismo y/o liderazgo.

En cuanto a la pregunta: *¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?* Existen respuestas positivas definidas como el mediador del conflicto, práctica de valores para la aplicación de la justicia; prevaleciendo los objetivos de la institución; las respuestas anotan la voluntad que tienen los directivos para actuar bien y de apoyar el crecimiento institucional, esto, a la vez nos indica que existe el compromiso y la responsabilidad de cumplir las funciones con eficiencia y eficacia.

Los directivos mencionan que las características principales de un líder educativo, respuesta positiva, debe ser conciliador; que sepa escuchar a los demás, participativo, dinámico y que ayude en la solución de los problemas; mientras que otro grupo, manifiestan que el líder debe ser un profesional de acuerdo al campo educativo, tener responsabilidad (respuesta débil). Los criterios vertidos por los directivos están bien, pero pueden ser ampliados en sus características, con explicaciones de cada uno de ellos. El tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, manifiestan que existen dos tipos de líderes en la institución, el líder *autocrático* y el *democrático*, tanto a nivel de los directivos, docentes como a nivel de los estudiantes; mientras que otro grupo dice que hay personas que sobrevaloran sus ideas, los estudiantes no respetan y se dejan influenciar fácilmente. Al parecer hace falta mayor información sobre las características de un líder educativo e identificar los tipos de líderes en la institución.

Los valores institucionales que buscan desarrollar el centro educativo, se refieren a los valores humanos, la responsabilidad en el trabajo, el respeto a otra persona, la

solidaridad, el trabajo en equipo; es decir, existe una expectativa de los directivos frente al desarrollo y práctica de valores. Sobre los valores que predominan en los docentes y alumnos, la mayoría expresan como respuestas positivas: el respeto, la consideración y responsabilidad; igual, que en el aspecto anterior, existe la necesidad de la formación y práctica de valores señalados. Las respuestas obtenidas nos dan a entender que el trabajo que se realiza para lograr la práctica de los valores es mínimo, por lo que es necesario generar un proceso de reflexión y capacitación a los actores educativos.

En relación a la existencia de anti-valores, la mayoría de los directivos manifiestan que algunos estudiantes adolescentes están dedicándose al alcoholismo, a practicar creencias religiosas desconocidas como el HEMOS, especialmente practican los fines de semana, cuando hay fiestas; existe la hipocresía, falta de cumplimiento de los acuerdos. Al parecer tanto los anti-valores como los problemas sociales son muy preocupantes que de una u otra manera puede influir en el centro educativo, en tal razón es urgente analizar a nivel de la comunidad educativa y buscar soluciones oportunas.

4.2.6 Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Débil liderazgo de las autoridades educativas en la gestión institucional	Falta de compromiso y desinterés por mejorar la calidad educativa	Bajo rendimiento escolar de los estudiantes
	Falta de personalidad para dirigir al equipo de docentes	Indisciplina y falta de responsabilidad de trabajo de los docentes
	Falta de formación y experiencia en la gestión institucional	Toma de decisiones inadecuadas que afecten el bienestar de las personas y la consecución de los resultados.
Problema 2 Débil involucramiento de los padres y madres de familia	Falta de coordinación y comunicación entre las autoridades educativas, maestros y padres y madres de familia.	Distanciamiento y débil gestión institucional
	Poca importancia de los	Bajo rendimiento académico

en el proceso educativo de la institución	padres y madres de familia por la educación de sus hijos e hijas	de los estudiantes
	Problemas internos entre personal docente y autoridades de la institución educativa	Falta de credibilidad y respeto por parte de padres y madres
Problema 3 Débil planificación curricular que no facilita cumplir con los objetivos institucionales	Débil exigencia, asesoramiento y seguimiento por parte de las autoridades de la Dirección de Educación	Irresponsabilidad e improvisación de las actividades pedagógicas
	Débil conocimiento y actualización sobre los tipos planificación.	Improvisación de las actividades pedagógicas
	Falta de programas o proyectos de capacitación docente	Débil desempeño pedagógico
Problema 4 Migración de los estudiantes de la comunidad a otros centros educativos	Inconformidad con el desempeño docente y de autoridades	Migración o deserción masiva de los estudiantes a otros colegios
	Falta de nuevas especialidades	Centro educativo con pocos estudiantes
	Complejos sociales en creer que los centros educativos de las ciudades son mejores	Pérdida de estudiantes y cierre del colegio.
Problema 5 Infraestructura y equipamiento insuficiente para el proceso pedagógico	Falta de gestión de las autoridades y profesores de la institución	Migración y/o deserción de los estudiantes
	Poca inversión del Estado y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en la educación	Bajo nivel de formación de los estudiantes
	La débil organización comunitaria limita el apoyo de las ONGs.	Saturación de los estudiantes y procesos pedagógicos

5. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de conocer sobre la capacidad de gestión, liderazgo y la práctica de los valores en la Unidad Educativa “Chimborazo”. Una vez organizado, analizado e interpretado los resultados se obtiene la información de cada grupo investigado, la misma que expresa su apreciación y la forma de ver y sentir sobre la marcha institucional como parte activa de la trayectoria de la Unidad Educativa.

Las apreciaciones de los directivos, en la mayoría de los indicadores investigados, difieren sus respuestas, por lo tanto, es evidente la falta de claridad en el desempeño de los roles; la débil unidad y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución. Esta situación nos da a entender que el liderazgo en la gestión institucional por parte del Rector y de las demás autoridades no está posicionado. Por ejemplo, el 60% de los directivos investigados, manifiestan que la organización de los distintos equipos y la asignación de las actividades, se realiza en la reunión quimestral liderado por el Rector de la institución y el 20% dicen que lo hacen los coordinadores de área y el 20% expresan que las actividades se realizan en forma individual.

Es indispensable que las autoridades educativas, conformen las comisiones, equipos de trabajo y asignen tareas en forma participativa, esta situación permitirá lograr mayor involucramiento y compromiso de los docentes para cumplir con las funciones encomendadas. La delegación de las funciones será parte de la aplicación de un modelo de gestión más participativo y democrático que permita conseguir los resultados, como dice, Escalante (2009), la gestión es entendida como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización.

Los directivos en su totalidad manifiestan que las funciones y tareas de cada miembro están definidas en los diferentes instrumentos curriculares y legales. Estas aseveraciones se confirman con la revisión del plan estratégico, código de convivencia, reglamento interno y manual de tareas, en donde, en verdad, constan las funciones y roles de los diferentes departamentos y/o actores educativos, pero cabe indicar que estos documentos aún no ha sido terminados ni aprobados por las autoridades pertinentes, por lo tanto, la existencia de estos instrumentos no garantiza la aplicación en la gestión institucional.

La unidad educativa tiene sus objetivos, metas, visión, misión, definidos, pero para alcanzar su aplicación, es fundamental contar con lineamientos, roles, normas y reglas claras y lo más importante que sea de conocimientos de todos y todas, por lo tanto, es necesario que los directivos y/o responsables de los departamentos, sean más participativos y cumplan con el rol protagónico como una demostración de una gestión eficiente y eficaz, al respecto, Correa (2009) sostiene que es importante que se ponga en práctica las características de un líder participativo que considere la capacidad de los actores educativos y asigne responsabilidades para que sean cumplidas desde la generación de ideas nuevas coherentes y que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales.

En la investigación realizada a las autoridades de la unidad educativa, se identifica que la totalidad de sus directivos han adquirido las habilidades de liderazgo desde la experiencia docente y a veces del estudio de teorías contemporáneas de liderazgo y gerencia. Esta situación demuestra que los directivos no se prepararon a través de un programa de formación para administrar a la institución educativa, sino actúan desde sus formas de percibir y entender la gestión; esto, puede apreciarse como una debilidad de la institución, por cuanto la experiencia adquirida es muy importante pero no es lo suficiente; la administración y la gestión institucional se deben llevar desde los conocimientos técnicos que contribuyan tomar decisiones adecuadas.

Escalante (2009) dice quienes intervienen y lideran la toma de decisiones, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que, es primordial orientar la formulación de políticas y estrategias adecuadas.

Es indispensable que se promueva programas o proyectos de formación para los directivos y docentes de la unidad educativa, por cuanto, esto, permitirá mejorar sus

conocimientos sobre la gestión y la vez contribuirá a lograr mejores resultados, sustentado en la teoría y la práctica educativa. Escalante y otros (2009) enfatiza que la gestión escolar, debe avanzar hacia una concepción más amplia y profunda; debe ser una gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir al centro educativo, en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que dedique a esfuerzos colectivos, que concentre la energía de toda comunidad educativa desde una visión integral y factible.

Desde la gestión, entender al centro educativo como una organización centrada en lo pedagógico, conllevará a los directivos y maestros de la institución educativa tener conceptualizaciones diferentes sobre la forma de medir el tamaño de una institución educativa; por ejemplo, en la investigación realizada la mayoría de sus directivos se expresan que el tamaño de la institución se mide por el crecimiento de los profesores y de los estudiantes, es decir, se valora por la cantidad y no por la calidad apreciación con el cual no estoy de acuerdo, más bien se debe dar prioridad y valorar a la institución por el logro de los resultados académicos, basado en una formación integral de los estudiantes para que sean capaces de aportar en la transformación concreta en el núcleo familiar y comunitario para mejorar la calidad de vida.

La gestión institucional apunta a lograr un conjunto de aspectos básicos en el proceso educativo, en el ámbito administrativo, organizativo y pedagógico, con el propósito de ofertar una educación de calidad con calidez. En tal virtud coincido y me apoyo con lo que dice, Escalante y otros (2009), en general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación; en este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los planes, programas, proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Según la información obtenida en la investigación, el promover el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones sobre aspectos de la institución, es liderado por el Rector, pero también por el Consejo Directivo, esto hace ver que tanto el Rector como el Consejo Directivo juegan un papel importante en la gestión institucional; es importante contar con un clima organizacional favorable, en donde haya el respeto y la confianza entre todos los actores educativos y puedan interactuar y interrelacionarse en un contexto de armonía y de comprensión.

Por otra parte, tanto el Rector como el Consejo Directivo deben garantizar este ambiente de armonía y de confianza, así como también de promover la participación activa de los actores comunitarios en la toma de decisiones.

La resolución de conflictos y soluciones pertinentes y oportunas en la institución educativa, en su mayoría se hace a través de delegación de funciones a otras personas que prestan servicios en la institución, situación que, por un lado, se ve como una fortaleza, visto desde el valor de la participación y democracia; sin embargo, creo que las autoridades están evadiendo sus funciones; las decisiones las deben tomar los directivos en concordancia con la misión, visión, política, principios de la institución y con la participación de sus integrantes.

En la investigación se evidencia claramente la débil coordinación y el trabajo compartido entre la institución educativa, la comunidad y los padres y madres de familia. Esto hace ver que las autoridades demuestran limitaciones, especialmente el Rector, quien debe establecer una comunicación más efectiva que promueva el involucramiento y la participación activa de los actores comunitarios.

De acuerdo a la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, en sus artículos 12 y 13 y así mismo en sus artículos 17 y 18 hablan de los derechos y obligaciones de los padres y madres de familia y de la comunidad respectivamente, por tanto, es urgente que se definan las estrategias para integrar a estos actores educativos en la gestión institucional, y de esta forma lograr el ejercicio de sus derechos y a la vez el cumplimiento de sus obligaciones.

La comunicación e información al nivel interno y externo, es fundamental en la gestión institucional, por lo tanto, los directivos deben tener una claridad sobre cómo

establecer mecanismos de comunicación e información. El resultado obtenido en la investigación demuestra una debilidad en dominar estas conceptualizaciones, por lo tanto, influye en generar canales de comunicación e información efectiva y ocasiona debilitamiento del equipo a nivel interno y débil coordinación y trabajo conjunto a nivel externo.

Torres (2007) manifiesta que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos". Una comunicación efectiva, democrática y multidireccional facilita el cumplimiento de las tareas, mejora el clima organizacional, mejora el trabajo en equipo, fortalece la práctica de los valores, crea confianza y seguridad entre sus integrantes y en definitiva aporta a conseguir los objetivos y resultados propuestos por la institución.

El talento humano debe sentirse cómodo, motivado e incentivado para ejercer adecuadamente sus funciones, pero, los directivos, no dan mayor importancia al fortalecimiento de este equipo. Apenas el 60% de los directivos manifiestan que la gestión está orientada al trabajo en equipo, a promover el desarrollo profesional, a impulsar la participación de padres de familia, aún es más crítico la delegación de autoridades a grupos de decisiones.

El Rector, el Consejo Directivo y las comisiones existentes deben promover procesos de capacitación docente en forma permanente, fomentar el trabajo en equipo, promover la vivencia de los valores, aspectos que contribuirán a mejorar como profesionales y lograr la excelencia académica.

Es necesario que los directivos asuman actitudes diferentes y mejoren su rol de liderazgo en la gestión institucional, como dice Escalante (2009) el éxito de líder está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aún prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan, se asume que no se sabe todo y no se tiene por qué saberlo.

La delegación de la autoridad para la toma de decisiones es importante, por cuanto contribuye a mejorar las competencias de los demás integrantes del equipo, y a la vez sumar más personas en el cumplimiento de las actividades de la institución.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Existe débil liderazgo de las autoridades en la gestión de la unidad educativa, situación que se evidencia en débil organización de grupos de trabajo para proyectos de construcción escolar, conformación de comisiones, falta de cumplimiento en la elaboración y aplicación de instrumentos curriculares y normas legales, poca comunicación entre los directivos y docentes, débil funcionamiento de las comisiones técnicas, etc. aspectos que han provocando inseguridad e incertidumbre en algunos integrantes de la institución.

La relación y la coordinación entre el centro educativo y la comunidad no es lo más adecuado; se ha generado una brecha que no permite trabajar en forma conjunta en procesos de mejoramiento de la calidad de la educación; es decir, la institución educativa es muy ajena a la comunidad.

La práctica de los valores institucionales e individuales es bastante débil, que se manifiesta en la pérdida de la identidad cultural de los estudiantes, es decir, muy pocos estudiantes conocen y hablan la lengua materna- Kichwa; el trabajo en equipo de los maestros, estudiantes y padres y madres de familia es muy débil; algunos estudiantes no llegan a la hora establecida a la institución; varios padres y madres de familia no cumplen en fechas señaladas la preparación de alimentación escolar y otras delegaciones; el saludo es algo secundario para los estudiantes, etc.

Es evidente que se debe mejorar la capacidad de gestión de las autoridades educativas, basado en coordinación, planificación, ejecución de las acciones entre los padres y madres de familia, directivos, maestros y estudiantes.

La elaboración del Reglamento Interno, Código de Convivencia, Manual de Tareas de la institución, Plan Estratégico, no han sido terminados ni aprobados por las autoridades pertinentes en tiempos y plazos determinados.

Recomendaciones

Con el propósito de mejorar la gestión institucional desde el liderazgo de las autoridades y docentes, se debe realizar un proceso de evaluación y rendición de cuentas en forma participativa con los actores educativos, utilizando como insumo las investigaciones existentes sobre la marcha de la institución.

La institución educativa a través de sus autoridades y maestros debe promover la participación activa de los actores comunitarios en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Manual de Convivencia y en otras actividades relacionados al cumplimiento de sus obligaciones y ejercicio de sus derechos.

La institución educativa, la comunidad y la dirección de educación, en forma coordinada deben promover eventos educativos a nivel local para la recuperación y práctica de los valores culturales, instituciones e individuales.

La Dirección de Educación Intercultural Bilingüe debe promover e implementar un programa de capacitación y/o formación para las autoridades, maestros y maestras de la institución educativa en temas relacionados a la gestión, liderazgo valores, entre otros y a la vez mejorar su rol de asesoramiento, seguimiento y acompañamiento a la gestión institucional, dada la importancia de la planificación curricular, trabajo en equipo, participación comunitaria, clima organizacional, niveles de coordinación y entre otros.

La institución educativa debe impulsar e implementar el programa de educación para padres y madres de familia, con el propósito de integrar y fortalecer las capacidades y conseguir aportes significativos en la gestión institucional.

7. PROPUESTA

7.1. Título

Proyecto de fortalecimiento de las capacidades de los directivos educativos, maestros y maestras sobre gestión con liderazgo desde la práctica de los valores en la Unidad Educativa Chimborazo.

7.2. Justificación

Para el éxito de la institución educativa, es fundamental contar con el personal docente y administrativo con alto nivel de conocimiento y formación en gestión y liderazgo con valores; con actitudes positivas y de compromiso para desempeñar sus funciones en forma eficiente e incidir en la formación integral de los y las estudiantes

La institución educativa, no ha sido evaluada en los últimos 15 años de funcionamiento, por lo tanto, se desconoce los avances, logros, debilidades o dificultades existentes en la gestión institucional, por lo mencionado ha sido oportuno investigar los problemas, las causas y efectos que estos provocan y a la vez presentar proyectos y/o propuestas alternativas de solución que permitan mejorar procesos de gestión institucional para ofertar una educación de calidad y calidez y responder las expectativas de la colectividad.

La presente propuesta tiene la finalidad de mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los directivos y maestros de la institución en el ámbito de gestión educativa; contar con directivos educativos con alto nivel de liderazgo que promuevan una educación basado en valores; contar con líderes educativos con capacidades de comunicación, coordinación y trabajo en conjunto entre los actores educativos; aportar para que el líder surja de las relaciones interpersonales y no por el nombramiento, como dice Arturo Almeida un líder *“generado por los conocimientos, por el poder de la razón y por la capacidad de unir esfuerzos dentro*

de la organización". La implementación de la propuesta contribuirá a cumplir la visión, misión y los objetivos de la institución.

7.3. Objetivos:

1. Lograr el mejoramiento de las habilidades y conocimientos del 100% de directivos, maestros y maestras de la institución educativa sobre la gestión y liderazgo con práctica de valores hasta 2014.
2. Conseguir la gestión institucional de la Unidad Educativa Chimborazo desde la participación activa de los actores educativos y sociales hasta el año 2015.
3. Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Educativa Chimborazo desde la práctica de los principios y valores institucionales y culturales hasta 2017

7.4. Actividades

Con el propósito de solucionar los problemas identificados en la institución educativa, se propone realizar las siguientes estrategias y actividades.

1. Implementar un proceso de capacitación docente sobre liderazgo y gestión educativa con enfoque en los valores.

Esta actividad contribuirá a fortalecer las capacidades y competencias de maestros, maestras y directivos de la institución sobre el liderazgo educativo, gestión y administración educativa, principios y valores culturales. La capacitación se realizará a través de los talleres organizados en la misma institución con la facilitación del personal especializado de la Dirección de Educación. Como estrategia de capacitación y mejoramiento profesional de los docentes, se realizarán conferencias, debates, foros en los mismos temas señalados anteriormente.

Al inicio, durante y después de las capacitaciones se realizarán las evaluaciones a los participantes con el fin de conocer el nivel de conocimiento y aprendizajes alcanzados.

2. Pasantías educativas de intercambio de experiencias y conocimientos sobre la gestión institucional.

Se promoverán y se realizarán visitas a instituciones educativas seleccionadas de la provincia, con el afán de aprender de las innovaciones y éxitos de la gestión pedagógica, organizativo y administrativo, para lo cual se elaborarán fichas de observación para cada participante, los mismos que serán sistematizado y reproducidos como material de apoyo para los maestros y directivos.

3. Fortalecimiento de la coordinación, comunicación e involucramiento de los padres y madres de familia en el proceso educativo.

Ante la débil coordinación entre la comunidad, padres y madres de familia, maestros y directivos de la institución, el propósito es integrar e involucrar a la comunidad y a padres y madres de familias en el proceso educativo, para lo cual se generará oportunidades y/o espacios de participación, a través de actividades socioculturales, educativas y deportivas; se promoverá para lograr una la relación y comunicación amigable, en donde los actores comunitarios puedan compartir sus historias, conocimientos, saberes, juegos, responsabilidades, etc.

Por otra parte, se promoverán la determinación y aplicación de estrategias que contribuyan, desde la participación de los miembros comunitarios, construir propuestas e instrumentos curriculares que respondan a los requerimientos y sentires de los mismos padres y madres de familias, de la comunidad y de los estudiantes.

Se realizarán actividades de capacitación sobre sus derechos y responsabilidades como padres y madres de familia y como comunidad, sustentado en la Ley Orgánica Intercultural y su Reglamento; se implementará el programa de educación para padres y madres de familia, a través de los materiales y metodología diseñada en la propuesta Tayta y Mama; se apoyará la conformación del comité central de padres y madres de familia y la elaboración de su plan de acción para el funcionamiento.

4. Mejorar la planificación curricular de la institución.

Identificado la debilidad en la elaboración y aplicación de la planificación educativa, se impulsará procesos de análisis y revisión de las planificaciones existentes, con la finalidad de lograr mayor efectividad en la elaboración del plan estratégico institucional, plan operativo anual, plan curricular de unidades, proyectos de aula. Se potenciará el trabajo mediante la participación de los actores en la elaboración de cada uno de las planificaciones.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejoramiento de la gestión institucional se implementará con los maestros, maestras y directivos de la Unidad Educativa Chimborazo de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

7.6. Población Objetivo

Serán parte de esta propuesta de mejoramiento de la gestión institucional:

- 19 maestros
- 5 autoridades educativas
- 156 estudiantes
- 56 padres y madres de familia
- 44 jefes de familia de la comunidad

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para el proceso de ejecución y la sostenibilidad de la presente propuesta, se cuenta con los siguientes elementos y recursos básicos:

Humanos

Serán parte fundamental de la implementación de la propuesta de fortalecimiento de la gestión institucional los funcionarios especializados de la Dirección de Educación de Chimborazo, directivos de la unidad educativa, personal técnico de las instituciones no gubernamentales que están trabajando con la institución educativa como son Plan Internacional y Visión Mundial.

Tecnológicos

La unidad educativa cuenta con equipos informáticos como computadoras portátiles, computadoras de mesa y proyector de imágenes. Además como parte del programa que implementa el Ministerio de Educación tienen el servicio de internet, situación que permitirá realizar la investigación y obtener información para fortalecer el proceso de formación y capacitación de los actores educativos.

Materiales

Los requerimientos relacionados a los materiales como papelotes, marcadores, hojas de papel boom, tarjetas de cartulina, lápices, implementos deportivos, instrumentos musicales, etc. se adquirirán con el apoyo de las instituciones y con la autofinanciación de los actores educativos; en cuanto a los pizarrones y otro tipo de mobiliarios se utilizarán de la institución educativa.

Físicos

La Unidad Educativa cuenta con aulas, centros de cómputo y salas de reuniones que serán utilizados para ejecutar las actividades académicas programadas, para lo cual se coordinará con las autoridades de la institución y de la Dirección de Educación para su aprobación; además cuenta con espacios amplios de juegos y recreación.

Económicos

Los gastos económicos que ocasione la operativización de este proyecto, serán cubiertos con el aporte de los organismos no gubernamentales, gubernamentales y desde la autofinanciación de los actores educativos. El presupuesto que se requiere es 5.500,00 dólares

Organizacionales

La propuesta estará liderada por los directivos y maestros de la unidad educativa Chimborazo; se conformarán comisiones para el cumplimiento de las actividades

programadas o asumirán los departamentos u organismos ya existentes; se incorporarán a los estudiantes, la comunidad y a los padres y madres de familia en las comisiones.

7.8. Presupuesto

Los eventos serán financiados con la cooperación de organismos no gubernamentales (ONGs), Ministerio de Educación y autofinanciamiento de los profesores y padres de familia en las siguientes líneas:

Pago a facilitadores:	1.600,00 dólares
Materiales:	800,00 dólares
Movilización:	400,00 dólares
Reproducción de materiales impresos:	300,00 dólares
Alimentación:	2.400,00 dólares

Presupuesto total: 5.500,00 dólares

7.9. Cronograma

Nº	Actividades	Fecha	Responsables	Horario
1	Talleres de capacitación docente sobre liderazgo educativo, gestión y valores.	Noviembre de 2012	Vicerrector y la comisión técnico pedagógico.	13.H00 a 16:H00
2	Conferencias, debates, foros a nivel de la institución sobre el liderazgo y la importancia de los valores en la educación	Enero de 2013	Vicerrector y la comisión técnico pedagógico.	09.H00 a 10:H00
3	Monitoreo, seguimiento y evaluación de la aplicación de conocimientos en la gestión institucional	Noviembre 2012, julio 2014	Vicerrector y la comisión técnico pedagógico.	Permanente
4	Visitas a instituciones educativas	Mayo de	Vicerrector y la comisión técnico	08.H00 a

	que demuestran innovaciones y éxitos en la gestión pedagógica, organizativo y administrativo.	2013	pedagógico.	14:H00
5	Sistematización de experiencias y reproducir documentos de apoyo para la gestión institucional: manual, folletos, etc.	Agosto de 2013	Comisión técnico pedagógico.	Permanente
6	Eventos sociales, culturales deportivos y educativos con padres, madres de familia y la comunidad.	Marzo y Junio de 2013	Comisión sociocultural y deportiva	13.H00 a 16:H00
7	Implementación del Programa de educación para padres y madres de familia.	Enero de 2013	Rector y la comisión técnico pedagógico.	13.H00 a 16:H00
8	Capacitación sobre los derechos y obligaciones de los padres y madres de familia y la comunidad en la educación.	Enero de 2013	Rector y la comisión técnico pedagógico.	13.H00 a 16:H00
9	Taller de capacitación sobre planificación curricular a los docentes.	Febrero de 2012	Vicerrector y la comisión técnico pedagógico.	13.H00 a 16:H00

Resultados esperados:

Directivos y maestros capacitados y con competencias en liderazgo, gestión y valores.

Actores educativos integrados e implementando planes de acción en forma conjunta.

Institución educativa aplicando un sistema de seguimiento y monitoreo en forma permanente.

Documentos de apoyo a la gestión institucional elaborados y utilizados por los directivos.

Actores educativos capacitados sobre sus derechos, obligaciones y promoviendo el trabajo en equipo.

Institución educativa con instrumentos curriculares elaborado y aplicando en forma participativa.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L.E. (2011). *Instructivo para la elaboración de tesis*. Proyecto grado I. Edit. UTPL. Loja.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. 2da ed. Edit. Lumen. Buenos Aires.
- Ander-Egg, E., Aguilar, M.J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*, guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Editorial LUMEN/HVMANITAS, Argentina.
- Bernardo, M. (2003). *Diferencia y similitudes entre Liderazgo, poder y autoridad*. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs /ger/](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/)
- Casassus, J. (2000). *Qué es Gestión Educativa*. [En línea]. Colombia. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article129664.html>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Versión preliminar. Disponible en: www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestión/Lec2%2520.pdf
- Chaverría, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo*. IPCE. México. Edit. Trillas.
- Chiñas, F. *Presentación Liderazgo Educativo*. México.
- Correa, A., Álvarez, A. & Correa, S. (2009). *La gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia.
- Correa, C.E. (2010). *Liderazgo, valores, y educación*. Guía Didáctica. Edit. UTPL. Loja.

- Escalante, C.J. y otros (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica, programa de escuelas de calidad*. México.
- González, M.T. y otros (2008). *Organización y gestión de centros escolares, dimensiones y procesos*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.
- Hernández, R. (2009). *Liderazgo*. Monografías. Panamá. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#ESTILOS>
- Huber, G.P. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. 2da ed. Trillas. México.
- Importancia de la Gestión en la actualidad educativa. Disponible en: www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm
- Jaira, Álida (2011). *Gerencia educativa*. Guía Didáctica. Edit. UTPL. Loja.
- Maram, L. (2011). *La diferencia entre directivo y líder*. Disponible en: blog.luismaram.com/2011/10/.../la-diferencia-entre-directivo-lider
- Ministerio de Educación de Chile. *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Disponible en: www.simce.cl/fileadmin/...y...de.../ModelodeCalidaddelSACGE.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*, Quito.
- Munch, L. et al. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México. Edit. Trillas.
- Ortiz, A. (S/A). *El Liderazgo Educativo: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad*. Universidad Pedagógica José De La Luz Y Caballero, Cuba.
- Parra, M.G. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid.

Pozner de Weinberg, P. (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires.

Pradas, M. S. (2011), *Liderazgo, Nuevos tipos de liderazgo*.

Ríos de Torres, R. E. (2007). *Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico*. Presentación Power Point. Universidad de Puerto Rico en Ponce, Academia de Directores. Puerto Rico.

Rivera, R. (2008). *Los Valores morales*. Monografía. Disponible en www.mailxmail.com/curso-valores/valores-morales

Rodríguez, F. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Artículo publicado en UNESCO OREALC, Revista PRELAC, N° 1. Disponible en: <http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>

Ruiz C. J. (2009). *Estilo y Liderazgo del Docente del Siglo XXI*. (En línea). Disponible en: <http://www.slideshare.net/ruizcalleja>

Ruiz J. M. (2009). *Estilo y Liderazgo del Docente del Siglo XXI*, disponible en www.espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid

Semprún, R.D., Fuenmayor, J. C. (2007). *Un genuino estilo de liderazgo educativo, ¿una realidad o ficción institucional?*, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.

Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Evaluación. *¿Cómo transformar las escuelas?*

Tabares, I. (2002). *El Liderazgo*. Disponible en: html.rincondelvago.com/liderazgo_14.html

Torres, C. (2011). *Educación y Sociedad*. Guía Didáctica, Universidad Técnica particular de Loja. Loja.

Unidad Educativa Chimborazo. (2010). *Manual de Convivencia*

Unidad Educativa Chimborazo. (2010). *Manual de Tareas*

Unidad Educativa Chimborazo. (2010). *Plan Estratégico Institucional*

Unidad Educativa Chimborazo. (2010). *Reglamento Interno*

Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. ITEMS, Universidad Virtual. México. Edit. Trillas.

Valseca, M.P. (2009). *Los Valores en la Educación*. Écija-Sevilla.

VALZAM. (2005). *Directivo o Líder*. Artículo. Disponible en:
<http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivooolider.htm>

Wennier, R. J. *El Rol del Director como Líder Educativo*. Educación Inicial.
Disponible en: www.rayeduca.info/documents/Dire3.htm

9. APÉNDICES

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

UNIDAD EDUCATIVA "CHIMBORAZO"

El Rector de la Unidad Educativa Chimborazo

CERTIFICA:

Que, el señor Bernardo Balvoa Duchi, realizó el trabajo de investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa "Chimborazo" de parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo, durante el periodo lectivo 2011-2012

Es cuanto puede certificar el suscrito, autorizando al peticionario, que haga del presente documento, el uso legal que juzgare conveniente a sus intereses.

Riobamba, 25 de noviembre de 2011



Dr. Ermel Barros
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA
CHIMBORAZO

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Señores/as Gestores Educativos.

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

Gracias por su colaboración.

1. Información general del establecimiento

Nombre del establecimiento educativo.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

Tipo de establecimiento:

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

Información del encuestado:

- | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Sexo: masculino () | femenino () | |
| Edad: 25 -30 anos () | 31-35 años () | 36-40 años () |
| 41-45 años () | | |
| 46-50 años () | 51-55 años () | 56-60 años () |
| 61 y más () | | |

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	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(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros ¿cuáles?			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos Sí o No

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

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

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

Si ()

No ()

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

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

NOMBRE:.....FIRMA:.....

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Señor: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

Función:

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

Gracias por su colaboración

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

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

Gracias por su colaboración

1. Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo:.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

Información del encuestado

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

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

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/ clima escolar que existe en el establecimiento.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre
A veces
Nunca

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. Fisco-misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

Información del encuestado:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			

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

NOMBRE:.....FIRMA:.....

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

1. Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

2. Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.			
2. El Rector y los profesores le invitan a participar en programas socio-culturales y deportivos.			
3. En reuniones de la institución se llegan a acuerdos y consensos fácilmente.			
4. En las reuniones y en otras actividades solo hay órdenes que cumplir.			
5. Como padres y madres de familia siempre son consultados sobre lo que van a realizar.			
6. Cuando son convocados por los maestros, asisten todos los padres y madres de familia.			
7. Como padre y madre de familia visitan al centro educativo.			
8. Se presentan los problemas en la institución.			
9. Los maestros/as se interesan por los problemas de la institución.			
10. Los maestros/as cumplen con el horario de trabajo.			
11. Los padres y madres de familia colaboran con la institución.			
12. Participan en la elaboración del Plan estratégico de la institución.			
13. Hay coordinación entre la comunidad el centro educativo.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los maestros/as.			

NOMBRE:.....FIRMA:.....