



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 el Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, en su Sección Básica, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011-2012”

Tesis de Grado

Autora:

Ing. Ketty Bienvenida García Vinces

Director:

Mgs. Richard Eduardo Ruiz Ordóñez

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Septiembre 14 de 2012

Mgs.
Richard Eduardo Ruiz Ordóñez
DIRECTOR DE TESIS
Ciudad

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Ketty Bienvenida García Vinces, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Mgs. Richard Eduardo Ruiz Ordóñez
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Ketty Bienvenida García Vinces, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Ketty Bienvenida García Vinces
C.I. 1303162190

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ketty Bienvenida García Vincés, declaro ser autora 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".

Guayaquil, 12 de Septiembre del 2012.

Ketty Bienvenida García Vincés
C.I. 1303162190

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su ejemplo permanente de fortaleza y perseverancia, a mi familia por su apoyo incondicional y motivación constante, a mis amigos, y compañeros de trabajo por su invaluable ayuda y solidaridad.

DEDICATORIA

A mi familia, inspiración diaria de trabajo y responsabilidad.

A los docentes de mi país, que con autentica vocación han sabido transmitir conocimiento y crear desarrollo.

A todas y cada una de las personas que aportaron significativamente en la elaboración de esta tesis y permitieron su conclusión.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Colegio Particular Mixto
LA GRAN ESFERA AZUL

Guayaquil, 15 de agosto de 2011

Señores
DIRECTORES ACADÉMICOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Ciudad

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos el Colegio Mixto Particular La Gran Esfera Azul, a la vez que nos permitimos exponer el motivo de la presente, para su conocimiento y fines pertinentes, a saber:

Que la Ingeniera KETTY GARCÍA, ha solicitado realizar su investigación de CAMPO en NUESTRO CENTRO EDUCATIVO; la cual ha sido ACEPTADA, esperando que su trabajo sea un éxito.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis sentimientos de la más alta consideraciones y estima.

Muy atentamente,


Lcdo. Edwin Baquerizo Zambrano
RECTOR



“Calidad e Innovación”

Avenida Del Bombero Km 7 ½ Vía a la Costa – Teléfonos: 2874457 -2870923 - 2874023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
RESUMEN	XIV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La Gestión Educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.1.1 Gestión Administrativa	4
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3 Tipos de Gestión.....	5
2.1.3.1 Gestión Educativa	5
2.1.3.2 Gestión Institucional.....	6
2.1.3.3 Gestión Escolar.....	7
2.1.3.4 Gestión Pedagógica	9
2.1.3.5 La Función Directiva y el Gestor Educativo.....	9
2.1.3.6 Gestión de Competencias	11
2.2 Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1 Concepto de Liderazgo.....	13
2.2.2 Estilos de Liderazgo	14
2.2.3 Situación Actual del Liderazgo en la Educación	17
2.2.3.1 El Liderazgo en los Directivos	17
2.2.3.2 El Liderazgo en los Docentes.....	21
2.3 Diferencias entre Administrador y Líder	23
2.4 Los valores y la educación	24
2.4.1 Concepto de valores.....	24
2.4.2 Valores en la educación	26
3. METODOLOGÍA.....	32
3.1 Participantes	32

3.2 Materiales e Instrumentos	37
3.3 Método y procedimiento	38
4. RESULTADOS	41
4.1 Diagnóstico	41
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	41
4.1.1.1 El Manual de Organización	41
4.1.1.2 El código de ética.....	41
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	42
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).....	43
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	44
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	45
4.1.2 La Estructura Organizativa del Centro Educativo	45
4.1.2.1 Misión y Visión	45
4.1.2.2 El Organigrama	47
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	49
4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	50
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	50
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	51
4.1.2.7 Dimensión administrativa - financiera y valores.	52
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	53
4.1.3 Análisis FODA	54
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.....	55
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.....	58
4.1.3.3 Matriz FODA	60
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas	62
4.2.1 Proceso de aplicación de los instrumentos de investigación	62
4.2.2 De los directivos	63
4.2.3 De los profesores.....	73
4.2.3.1 De la encuesta a Docentes	73
4.2.4 De los estudiantes	74
4.2.5 De los padres de familia	76
4.2.6 Matriz de problemática	77
5. DISCUSIÓN.....	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	84

	X
6.1 Conclusiones.....	84
6.2 Recomendaciones.....	85
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	88
7.1 Título de la Propuesta	88
7.2 Justificación.....	88
7.3 Objetivos de la propuesta.....	89
7.4 Actividades.....	89
7.5. Localización y cobertura espacial	93
7.6. Población objetivo	93
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	93
7.8. Presupuesto	94
7.9. Cronograma	95
7.10. Resultados esperados.....	95
8. BIBLIOGRAFÍA.....	96
9. APÉNDICES	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diferencia de conceptos entre un gestor y un líder	10
Figura 2 – Diferencias entre Administración y Liderazgo	23
Figura 3 – Características del Líder en contraste con el Administrador	24
Figura 4 – Esferas de Valor.....	26
Figura 5 – Organigrama	48
Figura 6 – FODA sobre Gestión	60
Figura 7 – FODA sobre Liderazgo.....	61
Figura 8 – FODA sobre Gestión en Valores.....	61
Figura 9 – Matriz de Problemática.....	77
Figura 10 – Seminarios a realizarse.....	90
Figura 11 – Seminario 1: Ética en la Institución	91
Figura 12 – Seminario 2: Comunicación Educativa.....	91
Figura 13 – Seminario 3: La inteligencia emocional y el aprendizaje humano	92
Figura 14 – Seminario 4: Innovación y Nuevas Tecnologías en Pedagogía	92
Figura 15 – Cronograma	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Personal directivo por género.....	32
Tabla 2 – Personal directivo por edad.....	33
Tabla 3 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por género.	33
Tabla 4 – Personal docente en la provincia del Guayas clasificado por género	33
Tabla 5 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por edad.....	34
Tabla 6 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por años de experiencia	34
Tabla 7 – Personal Docente del Centro Educativo clasificado por títulos académicos	34
Tabla 8 – Personal Administrativo y de servicios, clasificado por género	35
Tabla 9 – Personal administrativo y de servicios en la provincia del Guayas clasificado por género	35
Tabla 10 – Población de estudiantes clasificado por género	36
Tabla 11 – Población de estudiantes en la provincia del Guayas clasificado por género	36
Tabla 12 – Características de la población del Centro Educativo, en su Sección Básica	37
Tabla 13 – Pregunta 1: Forma de Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	63
Tabla 14 – Pregunta 2: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización	64
Tabla 15 – Pregunta 3: Las tareas de los miembros de la Institución se encuentran establecidas en un manual de normas y reglamentos	64
Tabla 16 – Pregunta 4: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones...65	65
Tabla 17 – Pregunta 5: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	65
Tabla 18 – Pregunta 6: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	66
Tabla 19 – Pregunta 7: Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución	67

Tabla 20 – Pregunta 8: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	68
Tabla 21 – Pregunta 9: Organismos que integran la Institución	68
Tabla 22 – Pregunta 10: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	69
Tabla 23 – Pregunta 11: Los departamentos didácticos y sus acciones	70
Tabla 24 – Pregunta 12: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	71
Tabla 25 – Pregunta 13: Material de Planificación Educativa	71
Tabla 26 – Resultados de la Entrevista a Directivo	72
Tabla 27 – Resultados de la encuestas a docentes	73
Tabla 28 – Resultados de la encuesta a estudiantes	74
Tabla 29 – Resultados de la encuesta a padres de familia	76
Tabla 30 – Presupuesto	94

RESUMEN

La tesis trata sobre La Gestión, el Liderazgo y los Valores desarrollados en el Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, en su Sección Básica, de la ciudad de Guayaquil. Dentro del proceso investigativo se accedió a información relevante que permitió establecer ciertos elementos de juicio que permitieron realizar con responsabilidad un diagnóstico institucional, en el que se evidencian algunas situaciones que deben mejorar dentro de la Institución y que están relacionadas con la gestión institucional, con los roles y liderazgo de los directivos, con la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la misma, así como con la creación de un ambiente propicio para educar en Valores y convertir a la educación en el mejor de los medios para lograr la perfección integral del ser humano. Después del análisis de la problemática existente en la Institución, se presenta una propuesta de capacitación y formación a sus docentes, con el fin de reconocer su esfuerzo, a través de nuevos aprendizajes que seguramente redundarán en la efectividad de su cátedra y que servirán además de estímulo en su desarrollo profesional.

1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, inicia sus actividades el 5 de febrero de 1996, ante la necesidad de contar en el sector de las ciudadelas Los Ceibos y aledañas, en la ciudad de Guayaquil, con un centro de cuidado infantil que atendiera a los niños y niñas, con la finalidad de brindarles una educación inicial personal de excelencia. Sus fundadores, la familia Coltro, de origen italiano, ciudadanos de bien, de reconocido prestigio en la ciudad, unos años después, consideraron un deber, para con la ciudad que los había acogido, impulsar la expansión del centro, que hoy, imparte educación en todos sus niveles.

Precisamente por ser la educación, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo de una sociedad y por ende de un país, los propietarios-directivos del Centro Educativo, han decidido realizar todos los cambios necesarios para incrementar la calidad de la educación en su Institución, ya que se sienten comprometidos con su comunidad, a la que le han ofertado servicios educativos de alto nivel.

Y es justamente, ante la constante demanda de una educación de calidad, y con el fin de dotar a la ciudadanía de una excelencia académica, que se ha considerado seriamente la importancia de la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la administración de los centros educativos, y para lograrlo es indispensable contar con profesionales que tengan la capacidad de gestionar y liderar con valores.

Un aporte significativo en el desarrollo de esta investigación, ha sido la selección de un tema de relevancia actual, elegido por la Universidad Técnica Particular de Loja, para los Maestros de Gerencia y Liderazgo Educativo; y, la autorización por parte del Centro Educativo La Gran Esfera Azul, que permitió mi inclusión como investigadora en cada uno de los escenarios de sus actividades con el objetivo general de: Analizar la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los Valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

Esta investigación plantea como objetivos específicos:

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos del Centro Educativo.
- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Institución.
- Resaltar la importancia que tiene la gestión en la educación como un elemento diferenciador que evidencia su real sentido, si impacta positivamente en el aprendizaje y en el progreso de los estudiantes.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, e identificar técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades a través de una propuesta de mejoramiento.

La gestión está enmarcada en el proceso del desarrollo estratégico institucional de una manera integral, ya que comprende áreas específicas de organización y administración de recursos, y su buena práctica, es fundamental, si el Centro Educativo quiere alcanzar los objetivos de su política educacional.

Otro factor determinante en una educación de calidad, es el compromiso que tiene el Centro Educativo, para formar líderes, que tengan una clara conciencia y un compromiso profundo en aportar a la educación con ambientes adecuados, y con una enseñanza integral que facilite el desarrollo intelectual y moral de la comunidad educativa.

Es fundamental que en la administración del Centro Educativo, los directivos tengan un liderazgo protagónico, de manera que infundan en los miembros de su comunidad, la confianza necesaria para aprender y exigir la calidad en educación a la que tienen derecho, garantizando eficiencia y eficacia en sus procesos.

Definitivamente, en las Instituciones Educativas, los temas de organización, gestión, liderazgo y formación en valores, se convierten en puntos claves para conseguir su

excelencia, y es por ello que se pretende con este trabajo, aportar desde mi conocimiento, acerca de cómo debe funcionar una organización, respecto a sus estructuras de trabajo, al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la convivencia armónica que debe existir entre sus miembros, que debe estar enmarcada en una convivencia de respeto, en una educación en valores que no se limite a ser un acto de instrucción o de comunicación de conocimientos, sino en la formación de la persona, que incluye necesariamente la transmisión de valores éticos.

La elaboración del diagnóstico institucional que se ha asumido con responsabilidad, se ha realizado con la finalidad de determinar los roles y liderazgo de los directivos y miembros del Centro Educativo, en la ejecución de sus funciones, los que una vez evaluados han permitido determinar que se requiere fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones y realizar cambios significativos en la gestión, dirigidos principalmente a la valoración y reconocimiento del esfuerzo de sus miembros, implementando un plan de capacitación y formación orientada al desarrollo profesional de los docentes del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, que afiance sus conocimientos, y les permita innovar en su práctica pedagógica, no sólo con la finalidad de mejorar sus competencias, sino también para estimular sus actitudes y conductas positivas orientados a su desarrollo personal y profesional.

Finalmente, debo enfatizar, que este trabajo ha sido enriquecedor y ha contribuido de manera muy especial en mi formación profesional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Existen muchas definiciones de Gestión, pero una de las más consultadas, es la de Gairin, (citado en Delgado, 2004) que sostiene que la Gestión es una función o tarea subordinada de la organización, cuya responsabilidad es la ejecución en la cotidianidad de las actividades decididas y previstas por ésta, así como su coordinación y valoración.

Otro concepto interesante sobre gestión nos comparte López (2003), que sustenta que la Gestión es un conjunto de procesos, de planes y de acciones de mas alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad, lo que implica que una mejora de la calidad, significa una mejora en la gestión.

Muchos otros autores coinciden en definir a la gestión como el conjunto de actividades de dirección y administración de empresa, por lo que es importante, que se incluya la definición de la Gestión Administrativa.

2.1.1.1 Gestión Administrativa

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2006) indica que la administración es la acción de administrar (del latín administraño, -onis), pero ésta es una definición de carácter idiomático centrada en su significado etimológico.

Son muchos los autores que han investigado y aportado sobre este tema, entre los más reconocidos, citamos a Fayol (1998), considerado el padre de la teoría clásica de la Administración, que señala el acto de administrar como planear, dirigir, coordinar y controlar.

Y efectivamente muchos tratadistas coinciden con este concepto, de tal forma que es precisamente así, como se identifica a la gestión administrativa, como un proceso que implica actividades de planeación, organización, ejecución y

control, que deben ser desempeñados con la finalidad de alcanzar y concretar objetivos, utilizando recursos humanos y materiales para lograrlo.

2.1.2 Importancia

Debido a su importancia, el concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de aplicación, el primero relacionado con la acción, donde la gestión es la forma de proceder para lograr un fin determinado.

El segundo campo es el de la investigación, donde la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar.

El tercer campo es el de la innovación y el desarrollo, en el que se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos con la intención de transformarla o mejorarla, es decir enriquece la acción y la hace eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles, y la hace además eficaz porque logra los objetivos propuestos, y finalmente es pertinente, porque se amolda al contexto y a las personas que la realizan.

2.1.3 Tipos de Gestión

2.1.3.1 Gestión Educativa

De acuerdo con Vidal, Duran y Pujal (2008, párr. 1) a la gestión educativa se la enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de una manera integral, en el cual se deben definir acciones, objetivos y prioridades, comprometiendo con éstas, a todos los miembros de la comunidad educativa, de acuerdo al tipo de educación que se ofrece. También se la considera como la gestión del entorno interno de la Institución educativa hacia el logro de sus objetivos. Este término, algunos autores e investigadores lo relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, orientados al uso de las tecnologías y la obtención de la calidad total.

De igual forma se puede definir a la gestión en la educación como la organización y administración eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos de acuerdo a políticas educacionales establecidas en cada Institución.

La administración educacional, en la práctica está más enfocada a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión educativa tiene características muy propias, tales como el enfoque en lo pedagógico, la reconfiguración enfocada en las nuevas competencias y profesionalización, el trabajo en equipo que le proporcione a la Institución educativa una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son los principios educativos que se deben promover.

A la gestión en el campo educativo se la puede clasificar para su estudio en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema. Estas son, la gestión institucional, la gestión escolar y la gestión pedagógica.

2.1.3.2 Gestión Institucional

Se refiere a las políticas que cada Institución desarrolla, es decir, que a través de la gestión institucional se establecen las líneas de acción de cada una de las instancias de la administración educativa.

La gestión de las instituciones educativas son acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico, financiero, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, por citar las principales. La gestión institucional es un proceso que conduce a la buena consecución de los procesos y está ampliamente vinculada con la puesta en práctica de acciones o mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad, buscando siempre el camino correcto para cumplir a cabalidad con su misión institucional.

Lograr una gestión institucional es un gran desafío, ya que lo que se debe alcanzar es facilitar las vías de desarrollo para un verdadero cambio educativo que involucre eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia en la búsqueda del desarrollo institucional. Por ello es que se afirma que quienes lideran e intervienen en espacios de decisión se convierten en gestores de la calidad.

Una Institución Educativa que gestiona eficientemente, debe tener entre sus directivos, profesionales calificados y docentes con capacidad de liderazgo. En estas Instituciones las decisiones y gestiones tanto académicas como administrativas se deberán realizar con la participación de todos los actores de la Organización.

2.1.3.3 Gestión Escolar

En la gestión escolar se involucra a toda la comunidad educativa, esto es, directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, y padres de familia, con el fin de optimizar el proceso de aprendizaje y que sus resultados se desarrollen de acuerdo a los estándares de calidad planificados. La gestión escolar se da cuando se orientan eficientemente las acciones que desarrolla cada uno de los miembros de la Institución para cumplir a cabalidad con su misión. Para que la gestión escolar sea exitosa, se requiere además, de buenas estrategias y de actitudes propicias para enfrentar cada uno de los procesos propios del quehacer educativo.

En los últimos años se han dado reformas educativas en la mayoría de los países latinoamericanos. En el Ecuador, también se está tratando de beneficiar a la educación con ciertas propuestas educativas para mejorar la calidad y lo que se espera es una transformación de los diversos ámbitos del sistema educativo, enfocados a los contenidos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

También se enfocan los cambios hacia el monitoreo de la calidad de la oferta educativa mediante la periódica revisión de las prácticas pedagógicas y la evaluación de logros y en un nivel no tan preocupante también se trata de revisar la adecuación curricular a las condiciones socioculturales de los estudiantes y a sus requerimientos laborales y profesionales.

La escuela es el lugar donde se efectúa el proceso educativo formal y donde se deben, sin duda, concentrar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo. Este proceso se articula en torno a tres ejes fundamentales.

- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Las relaciones entre los diferentes actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia).
- Estructura y funcionamiento.

Estos ejes adquieren una identidad propia, porque se sustentan de la cultura de cada centro educativo, de los valores y principios que la gobiernan, del comportamiento de cada uno de los miembros que la integran, así como del desempeño mismo de la institución.

Otros factores que inciden en la gestión de los centros educativos son el entorno en el que están ubicados, las demandas de los padres, la situación geográfica y la problemática de la comunidad. Por ello, se requiere de un análisis y una comprensión de su gestión, considerando los procesos pedagógicos, los aspectos funcionales, su cultura y el entorno en el que están inmersas.

Para asegurar que el proceso educativo alcance los resultados esperados, es necesario que los centros educativos estén dispuestos a innovar en sus prácticas pedagógicas, a respaldar el desarrollo profesional de sus docentes y a realizar todos los cambios efectivos que se requieran para lograr mayores y mejores aprendizajes de sus estudiantes en igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo.

La gestión en la educación debe obligatoriamente incluir dentro de sus prioridades la mejora constante en el servicio del aprendizaje, y en lograr una responsabilidad social auténtica en la educación, que no sólo involucre a los propietarios y/o directivos de los centros educativos, sino también a los miembros de su comunidad y entorno. Para conseguirlo se requiere que las instituciones educativas comprometan a sus recursos humanos docentes, a ser partícipes activos de los procesos de mejoras necesarios.

Definitivamente los temas de organización y gestión, se convierten en puntos de necesidad para la mejora permanente y para conseguir una excelencia educativa en las instituciones, es por ello que se requiere de un conocimiento exhaustivo acerca de cómo funciona una Institución educativa, sus estructuras de trabajo, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la convivencia de los actores de la educación.

2.1.3.4 Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica, se centra en lo que pasa en el aula a nivel de enseñanza-aprendizaje, es decir, en el currículo, en la planeación, en la evaluación y en todas las acciones que desempeña el docente para el cumplimiento de sus funciones. Está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, la forma en que diseña el currículo, la forma en que planifica su cátedra de forma didáctica. Es precisamente en la gestión pedagógica donde se concreta la gestión educativa, pues en este nivel se analiza también la manera en que el docente se relaciona con sus estudiantes y sus padres, con el fin de garantizarles un eficiente aprendizaje.

La definición de gestión pedagógica aún sigue desarrollándose, por lo que se la define como una disciplina innovadora, con un enorme potencial por descubrir, pero que sin duda será de un significativo aporte en el área de la educación.

2.1.3.5 La Función Directiva y el Gestor Educativo

La función directiva ha evidenciado en los últimos años cambios sustanciales que responden a las transformaciones sociales, políticas y económicas que han permitido a las instituciones avanzar hacia nuevas formas y modelos de gestión.

Kotter (1997), considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Un buen gestor crea estructuras eficientes en una organización, administra el tiempo de forma oportuna, selecciona a sus miembros de acuerdo al perfil idóneo, controla los procesos,

realiza seguimientos oportunos a los proyectos, gestiona presupuestos y plantea estrategias inteligentes para concretar sus objetivos.

El nuevo gestor, como lo menciona De Anca y Vázquez (2005), además de supervisar y coordinar, decide sobre las grandes líneas estratégicas de la organización, lo que significa que es responsable de toda la dimensión organizativa.

Si bien es cierto que la gestión, como tal, es compleja, quien la asume también debe ser un buen líder, pues aunque generalmente los directivos son los gestores y los líderes, ambos roles no son excluyentes y por ello se hace cada vez más necesario que el gestor actual realice gestiones por competencia que implica mayor conocimiento, muchas habilidades, especiales actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una función eficiente.

Existen varios trabajos sobre la diferencia de conceptos y de campos entre gestión y liderazgo. De acuerdo con Bonet y Zamora (citado en Lorenzo, 2004), las principales son los que se señalan en el siguiente cuadro:

Figura 1 – Diferencia de conceptos entre un gestor y un líder

El gestor	El líder
<ul style="list-style-type: none"> • Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final • Procura limitar opciones • Evita soluciones que puedan ser conflictivas • Es un hábil controlador administrativo y financiero • Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobretodo, de ganancia o pérdida totales • Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo • Tiene un compromiso personal con los objetivos • Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas • No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar • Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente. • Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que lo rodean.

Fuente: Bonet y Zamora (citado en Lorenzo, 2004)

Sobre esta clasificación, muchos autores coinciden, y en la práctica, efectivamente las diferencias en su accionar son similares a lo expuesto.

Si bien es cierto, que para que un centro educativo sea manejado eficientemente, no sólo se requiere de un buen gestor, que además posea habilidades de un líder, las mismas exigencias de los cambios y transformaciones que ha tenido la educación, hace que al gestor se le pida también una buena gestión por competencias.

2.1.3.6 Gestión de Competencias

De acuerdo con Polo, L. y Llano, C, (citado en Lorenzo, 2004) las competencias son las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las tareas propias de la administración y la gerencia, y alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

Es decir, que las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que se requieren para desempeñar de forma adecuada una función académica, y de esa misma forma son requeridas en los roles y tareas propias de la administración y la gerencia, cuando se necesita alcanzar los objetivos planificados con éxito.

Otro aporte interesante lo hace, Gómez (2005, p. 49), que establece tres tipos de competencias organizacionales, que son:

Competencias genéricas, que están relacionadas con los comportamientos y actitudes en el desempeño de las tareas y funciones. Las principales son:

- Aptitud de conocimientos para estar bien informado.
 - Astucia para tener entendimiento claro.
 - Razonamiento para encontrar alternativas.
 - Organización para trabajar productivamente.
 - Enfoque en conseguir resultados.
 - Liderazgo.
 - Sensibilidad para identificar otros puntos de vista.
-

- Cooperación para trabajar en equipo.
- Orientación para conseguir objetivos de largo plazo.

Las Competencias laborales, que son las que se requieren para llevar a cabo exitosamente una actividad, entre las que se incluyen:

- Intelectuales: con una perspectiva estratégica, análisis y valoración, planeación y organización.
- Interpersonales, relacionadas con el manejo de personal, persuasión, asertividad y decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.
- Adaptabilidad y resistencia.
- Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.

Competencias básicas, que son las que se asocian a los conocimientos fundamentales y que se adquieren en la formación general, son propias y particulares de cada Organización de acuerdo a sus necesidades concretas, entre las que se pueden mencionar:

- Habilidades básicas: capacidad lectora, escritura, matemáticas, hablar y escuchar.
- Desarrollo de pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos).
- Cualidades personales, como la auto-responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.

Existen otros autores e investigadores con diferentes propuestas, pero la anteriormente señalada, aporta significativamente al tema de gestión.

Este planteamiento de la gestión por competencias legitima de cierta forma la nueva visión del trabajo y del trabajador en lo que respecta a la dirección de instituciones.

Sin embargo de lo expuesto, es recomendable revisar de forma periódica los modelos de gestión vigentes, con el fin de modernizarlos, sobre todo por las transformaciones significativas que se dan constantemente en las formas y los contenidos del conocimiento.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto de Liderazgo

De acuerdo con Kotter (1997), el liderazgo es un proceso por el cual quienes lo implementan aseguran que una Organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en el desarrollo de este proceso se esfuerzan por motivar a los demás para concretar esta visión, superando en el camino varias dificultades y adaptándose a los cambios que se presenten.

También se define al liderazgo como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

El liderazgo es una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Lo realmente fundamental no es saber en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también un jefe o un gestor pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad del liderazgo.

Liderar no es asumir la gerencia, administrar un centro o gobernar un país. El verdadero líder va más allá. Es aquel que con sus conocimientos, habilidades y aptitudes conduce con visión el presente hacia el futuro.

El correcto ejercicio del liderazgo busca cómo influenciar en cada uno de los miembros de una Institución con el afán de mejorar la cultura, los buenos hábitos de trabajo y compañerismo, y tiende hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.

Los estudios acerca del liderazgo y de los rasgos del líder siguen en la actualidad siendo objeto de interés por parte de muchos investigadores y seguramente aparecerán nuevas teorías, nuevos enfoques, y nuevos estilos, que enriquezcan los conocimientos que existen sobre el liderazgo.

2.2.2 Estilos de Liderazgo

Existen múltiples estudios que identifican los diferentes estilos de liderazgo, pero uno de los aportes más interesantes, lo da White & Lippit (citado en Arias y Cantón, 2006) quienes afirman que el clima que crean los diferentes tipos de liderazgo tienen efectos o consecuencias en las actitudes y conductas de las personas. Entre los principales, se destacan:

- El liderazgo autoritario o autocrático: Se caracteriza por la concentración del poder por parte del líder. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. Posee la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga la voluntad de otro debido a la posición o fuerza. En este estilo de liderazgo se obtienen reacciones como sumisión, antipatía hacia el jefe, resistencia, aceptación mínima de responsabilidad e incluso cierta irritabilidad.
 - El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal. Este estilo de liderazgo involucra a su equipo de trabajo en el proceso de la toma de decisiones, lo que implica un fluido libre de comunicación. Las reacciones que produce este estilo de liderazgo, es un alto índice de entusiasmo, una mayor cantidad y calidad de trabajo, y eleva la moral de su equipo de trabajo.
 - El liderazgo "laissez faire": Término francés que puede traducirse como "dejar hacer" y que indica que el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. Este estilo de liderazgo es blando e indulgente, permite el desarrollo de la creatividad y provoca reacciones de posible desorganización.
-

En la práctica, la eficacia del liderazgo se da cuando los líderes combinan los estilos de liderazgo, de acuerdo a su criterio y a sus prioridades, alcanzando resultados exitosos.

Otra investigación que vale la pena recalcar sobre los estilos de liderazgo, es la propuesta de Sergiovanni (1984), en la que señala cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
 - El líder humano: Le da mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Este estilo de líder está dedicado a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Además, promueve la creación y mantenimiento de una moral dentro de la Institución, utilizando este proceso para la toma de decisiones participativas.
 - El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones profesionales de preparación de sus subordinados para obtener la eficacia docente, el desarrollo exitoso de los programas educativos y la supervisión. Este tipo de líder, tiene capacidad para diagnosticar problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
 - El líder simbólico: Es el que asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre las instalaciones de la Institución, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otros eventos importantes y proporciona una visión unificada de la Institución que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto
-

importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre todos sus miembros.

- El líder cultural: Es el que define, fortalece y articula aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la Institución su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, que marca una diferencia entre otras Instituciones, al tener una cultura propia. Entre las principales actividades realizadas por este tipo de líder, están las de especificar la misión de la Institución, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la Institución, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona la Institución, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad educativa en el trabajo de la Institución.

Hay un sinnúmero de aportaciones y consideraciones sobre los estilos y enfoques del liderazgo, entre éstos vale la pena citar a las reflexiones que hacen Arias y Cantón (2006), sobre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Siendo el primero de ellos el que motiva a sus seguidores a realizar sus tareas o funciones de acuerdo a metas establecidas, es decir que este estilo de liderazgo es el que consiste en realizar una transacción. El líder ayuda a sus seguidores a identificar lo que deben hacer para lograr los resultados que se requieren. Esta clase de liderazgo se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento, adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

El liderazgo transformacional, se caracteriza por generar un autodesarrollo en sus seguidores, provocando cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Este liderazgo estimula intelectualmente a sus seguidores y transforma a las organizaciones, y es precisamente este liderazgo transformador el que se debe ejercer en el ámbito educativo, pues influye positivamente en la Institución dándole un verdadero significado a los objetivos y acciones organizativas.

2.2.3 Situación Actual del Liderazgo en la Educación

El liderazgo es un tema que ha sido más debatido en el ámbito empresarial que en el de la educación. Revisando la propuesta pedagógica de Sandoval y otros (citado en Sandoval 2009, p.109), indican que el panorama actual del liderazgo en el mundo, y especialmente en Latinoamérica, planteado por los autores de liderazgo en sus escritos de los últimos años, señalan como uno de los factores más determinantes de la ausencia de liderazgo, a la falta de ética y eficiencia en el liderazgo de hoy, y esto se da por el deterioro paulatino de los valores, donde todos los esfuerzos se centran en la obtención de bienes materiales, además de la influencia innegable de los avances científicos y tecnológicos, que han permitido la pérdida de la sensibilidad social.

Todos estos hechos han ocasionado que los líderes se vean inmersos en conflictos sociales, políticos y religiosos, que los alejan cada vez más, del verdadero significado del liderazgo que es: El bien común.

El liderazgo también ha sido sometido a cambios y reformas, pues el liderazgo ya no es de propiedad de un solo directivo, o de un solo propietario, ni se ubica dentro de los roles de jerarquía de un centro educativo. El liderazgo, ha pasado ya a ser un tema democrático con carácter y estilo propio, que lo puede ejercer cada individuo que demuestre una serie de conductas y habilidades para conseguir las metas de la Institución.

Lo que se ha ido descubriendo con el tiempo, es que un líder no sólo debe poseer habilidades técnicas, sino que su liderazgo no es completo si no adquiere una dimensión ética y valorativa. Este es el verdadero liderazgo, el que se ejerce para transformar, el que enfatiza las facetas culturales y morales. El líder transformador potencia a los miembros del centro educativo y logra de ellos un compromiso en el logro de las metas propuestas. Cada vez se hace más necesario educar para el liderazgo con responsabilidad y sensibilidad social.

2.2.3.1 El Liderazgo en los Directivos

En lo referente a lo educativo, existe la teoría de liderazgo instructivo que nace a finales de los años 70 y 80 cuando se realizaba una investigación

sobre escuelas eficaces y se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores considerados como líderes instructivos. El trabajo de estos líderes instructivos se centraba en apoyar el trabajo de los profesores en las aulas, supervisarlos, animarlos, ser su portavoz, incluso formador de éstos, en determinadas prácticas y métodos de enseñanza.

Con el transcurso de los años, este concepto de liderazgo instructivo se ha ido perfilando en múltiples sentidos y, al respecto, Murphy (citado en Salazar, 2006 p. 4) afirma que este liderazgo se basa en cuatro pilares que son:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que resalten el logro de los estudiantes.
2. Gestionar la función de producción educativa, es decir coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo una supervisión y evaluación-valoración de los docentes, concordar materiales de enseñanza con los fines y metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el avance de los estudiantes.
3. Promover un clima de aprendizaje adecuado implantando expectativas y modelos positivos de conducta y rendimiento académico del estudiante, proporcionándoles incentivos y promoviendo su desarrollo profesional.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela, que debe estar caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, y con una relación fuerte, entre las familias y las instituciones.

Otro aporte interesante lo determina Leithwood (1994), cuando afirma que el líder transformador se presta:

- a) Apoyar a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional.
 - b) Promover el desarrollo profesional de los profesores.
 - c) Mejorar los procesos de resolución de problemas.
-

El liderazgo que se ejerce de forma transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, pues ayuda a identificar los fines propuestos por la Institución educativa y las actividades o acciones que se deben realizar para alcanzarlos.

Este mismo autor, Leithwood (citado en Salazar, 2006 p. 7) menciona ocho dimensiones de este liderazgo centrados en:

- 1) Construir la visión y metas del centro educativo.
- 2) Establecer las metas y propósitos del centro educativo.
- 3) Proveer estímulos intelectuales.
- 4) Ofrecer apoyos individualizados.
- 5) Proporcionar modelos de las mejoras en las prácticas de acuerdo con los valores institucionales.
- 6) Inducir altas expectativas de realización (resultados).
- 7) Construir una cultura escolar productiva.
- 8) Desarrollar estructuras para que exista mayor participación en las decisiones del centro educativo.

Construir la visión y metas en un centro educativo no es un trabajo individual, es un trabajo que se logra en equipo, pero para lograrlo es necesario que exista el compromiso auténtico de quienes integran ese centro educativo.

Los directivos, deben necesariamente tener ese nivel de liderazgo que hace falta no solo para orientar, o guiar, sino también para saber enfrentar los obstáculos que se vayan presentando, para tomar decisiones inteligentes que permitan a su Institución dar ese servicio de educación con calidad permanente que justifica su razón de ser.

El directivo líder debe ser un experto seleccionador del recurso humano, pues es precisamente ese recurso humano el que lo llevará al cumplimiento de sus

metas, cuando se tiene pertinencia, cuando se trabaja con responsabilidad, y cuando no se quiere ser mediocre en lo que se hace.

Se considera que existe liderazgo en una Institución cuando se evidencian todas las conductas relativas a visión, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicación eficaz, y preocupación por las necesidades de sus integrantes.

El liderazgo es visto como un facilitador del cambio en las Instituciones educativas. Existen numerosos análisis de innovaciones que evidencian el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso.

La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la práctica de determinadas innovaciones e influye sustancialmente en las expectativas y compromiso que los miembros de la Institución educativa tienen acerca de los fines de la Organización. La participación conjunta de los docentes en el proceso de cambio es un factor clave en los resultados positivos que se obtengan.

El estilo de liderazgo, que adopten las autoridades de una institución educativa, va a permitir la motivación en los miembros de la comunidad hacia el trabajo efectivo; estableciendo relación entre estilo de liderazgo y la situación del clima organizacional. Actualmente, existe un intenso trabajo en las instituciones educativas, respecto al estilo de liderazgo efectivo y eficaz que se debe ejercer para superar y afrontar las limitaciones económicas y las demandas de la sociedad.

Es necesario agregar que para la formación de directivos y líderes educativos, se requiere de una constante innovación en los conocimientos, conceptos, teorías, procedimientos, comportamientos, métodos y técnicas que son aplicables a la Dirección efectiva de una Institución.

Las autoridades de una Institución educativa, deben adoptar un liderazgo que les permita valorar el personal del que disponen, utilizando los recursos humanos de acuerdo a los proyectos de desarrollo planteados en la institución; actuando con objetividad y justicia en cada una de sus acciones y manteniendo un liderazgo transformador.

2.2.3.2 El Liderazgo en los Docentes

No se puede negar la ausencia de liderazgo en la docencia. El educador no siempre es el líder, y eso obviamente, afecta a la calidad de la educación. El maestro, el docente ha ido perdiendo su imagen profesional y social, su valoración no es la más adecuada, carece de formación y capacitación sólida respecto a la realidad social.

Su remuneración no siempre va acorde con su esfuerzo, y todos estos factores han ido mermando su credibilidad y su compromiso con la comunidad, de tal forma, que esa imagen de respeto y de admiración ha ido desapareciendo, alejándolo de la posibilidad de ser un líder para sus educandos.

Es necesario que el educador se convierta en un líder con visión y compromiso, que genere en sus estudiantes la debida confianza y el entusiasmo, que aporte positivamente con su trabajo en la eficacia de los centros educativos. Esto es lo que se necesita en el sistema educativo, educadores líderes capaces de guiar a sus educandos a un mejor nivel de vida.

El educador es el formador de otros líderes, por lo que tiene la responsabilidad de garantizar procesos, medios y ambientes que favorezcan el desarrollo de líderes éticos y eficaces. Los centros educativos deben estar integrados por directivos y educadores líderes que guíen y orienten a su comunidad, siendo creativos, con capacidad de decisión y acción, siendo reflexivos y autocríticos, buscando siempre el mejoramiento permanente de su comunidad.

Es sumamente importante que los centros educativos, mantengan un porcentaje significativo de su presupuesto, destinado a la formación de sus educadores y funcionarios en su desarrollo profesional y en realizar todas las acciones posibles que beneficien a su autorrealización. Es vital que se los apoye en su quehacer pedagógico y en la búsqueda constante del liderazgo.

De acuerdo con Sandoval (2009, p. 114), la propuesta para las Instituciones educativas en la formación de sus educadores, y miembros debería estar centrada en:

1. Valores que debe transmitir y virtudes que debe vivenciar el educador para ser líder ético.
2. Aptitudes y habilidades que debe desarrollar y perfeccionar el educador para ser eficaz.
3. Conocimientos que debe adquirir al educar para desarrollar el liderazgo.

Atendiendo a estas tres premisas los resultados serán alentadores, pues de lo que se trata es de la formación integral de un líder, que debe basarse necesariamente en valores que lo fortalezcan y le permita ser mejor persona cada vez.

Los valores, junto a las aptitudes y habilidades para la eficacia de un buen líder, le servirán además para hacer realidad la interacción en la educación, y finalmente, el complemento necesario para efectuar una docencia y un trabajo responsable.

Los directivos de las Instituciones educativas invierten cada vez mayor cantidad de recursos y dedican esfuerzos para que sus instituciones educativas desarrollen modelos de liderazgo positivo y logren mejores resultados en su lucha permanente de ser los mejores. Es importante insistir, que al educador le ayudará enormemente en el desempeño de su profesión, el dominio de los saberes propios de su quehacer educativo, el conocimiento del liderazgo y el mantener siempre una actitud reflexiva e investigativa que lo llevará a replantearse siempre su metodología y a realizar las mejoras que sea necesario implementar.

El estudio del liderazgo tiene una connotación de jerarquía dentro de la personalidad. Desde cierto punto de vista podría ser una predisposición natural, y, si no se cultiva el talento, disminuye la capacidad de liderar, y desde otra óptica la capacidad de liderar es algo que se adquiere, que se desarrolla en un proceso de aprendizaje.

2.3 Diferencias entre Administrador y Líder

Las diferencias existentes entre un administrador y un líder se centran fundamentalmente en las características y habilidades que cada uno posee. Un administrador puede ser competente, eficaz, buen planificador, pero carente de habilidades del líder para motivar. Desde otra óptica, un líder también puede ser eficaz, con habilidades extraordinarias para motivar, pero carente de las habilidades administrativas para conducir de la manera adecuada las funciones de una organización.

En el área educativa, el estado ideal de un directivo es que además de ser un buen administrador, sea un líder excepcional. Un administrador, de acuerdo a Kotter (1990), dirige su organización planeando, presupuestando estructurando y controlando, mientras que un líder mantiene una visión estratégica y se convierte en un motivador permanente de su personal. El director de una Institución educativa, es en si un administrador, que no sólo debe saber como administrar, sino como hacerlo impartiendo un liderazgo eficiente.

Este mismo autor Kotter (1990), afirma que el éxito en puestos administrativos requiere cada vez más de un buen liderazgo, no sólo de una buena administración. Incluso en los niveles más bajos en las empresas, la incapacidad de liderar perjudica tanto el desempeño corporativo como las carreras individuales. Por lo tanto es necesario que el director de una Institución educativa tenga claro las diferencias entre Administración y Liderazgo, con el afán de que sepa como aplicarlo. Para graficar las diferencias existentes, es conveniente revisar el cuadro que nos presenta Kotter (1997).

Figura 2 – Diferencias entre Administración y Liderazgo

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y presupuestar • Organizar y promover personal • Controlar y resolver problemas • Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una dirección • Alinear a la gente • Motivar e inspirar a la gente • Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles

Fuente: Kotter (1997).

Todo líder posee ciertas características que lo diferencian de un administrador y que permiten que su gestión en el centro educativo tenga mejores y mayores resultados. Otro aporte valioso sobre las características del líder en contraste con el administrador, lo presenta De Cornejo en Rugarcía (citado en Rosales 2000, p. 3).

Figura 3 – Características del Líder en contraste con el Administrador

El administrador	El líder
<ul style="list-style-type: none"> • Es conservador • Es una copia • Mantiene lo establecido • Se concentra en estructuras y sistemas • Controla • Tiene una visión a corto plazo • Pregunta cómo y dónde • Sus objetivos son las utilidades • Acepta el status • Es un buen soldado • Hace bien las cosas • No va más allá de sus posibilidades • Es equilibrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Es innovador • Es un original • Desarrolla nuevos caminos • Se concentra en las personas • Inspira confianza • Tiene una visión a largo plazo • Pregunta qué y por qué • Su visión es conceptual • Desafía lo establecido • Es un desobediente en orden superior • Hace lo que debe hacer • Intenta lo imposible • Es soñador

Fuente: De Cornejo en Rugarcía (citado en Rosales 2000, p. 3)

Se deberá entender también que si bien es cierto que la educación persigue un fin social, su gestión, procesos y resultados se identifican claramente con los de una Organización, que requiere de líderes y gestores con la suficiente visión para realizar cambios transformacionales en el cumplimiento de su misión.

2.4 Los valores y la educación

2.4.1 Concepto de valores

Desde una posición metafísica, los valores son objetivos, es decir, valen por sí mismos, desde una visión psicológica, los valores son subjetivos, esto es, valen si el sujeto dice que valen, y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales, es decir que valen según el momento histórico y la situación física en que surgen.

Son muchos los filósofos que se han pronunciado sobre la definición de valores, y aún en la actualidad, es objeto de reflexión constante. La definición de valores es algo más complejo y multilateral ya que se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, que se expresa a través de conductas de comportamiento, y es por ello que se afirma que sólo se puede

educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica, es decir, que lo que se debe hacer es alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo emocional y lo racional.

De acuerdo con Cortina (1997), los valores son los que orientan nuestra capacidad de estimar. Cuando nos enfrentamos a las cosas, no sólo hacemos con respecto a ellas operaciones intelectuales, como comprenderlas, compararlas o clasificarlas, sino que también las estimamos o desestimamos, las preferimos o las relegamos: es decir las valoramos. Para esta autora los valores no son una pura creación subjetiva, son cualidades reales de las personas, las cosas, las instituciones y los sistemas.

Los valores son principios que orientan los comportamientos en función de la realización del ser humano como persona. Los valores, las actitudes y la forma de conducir nuestras acciones se relacionan entre si, y son además la base para vivir en comunidad.

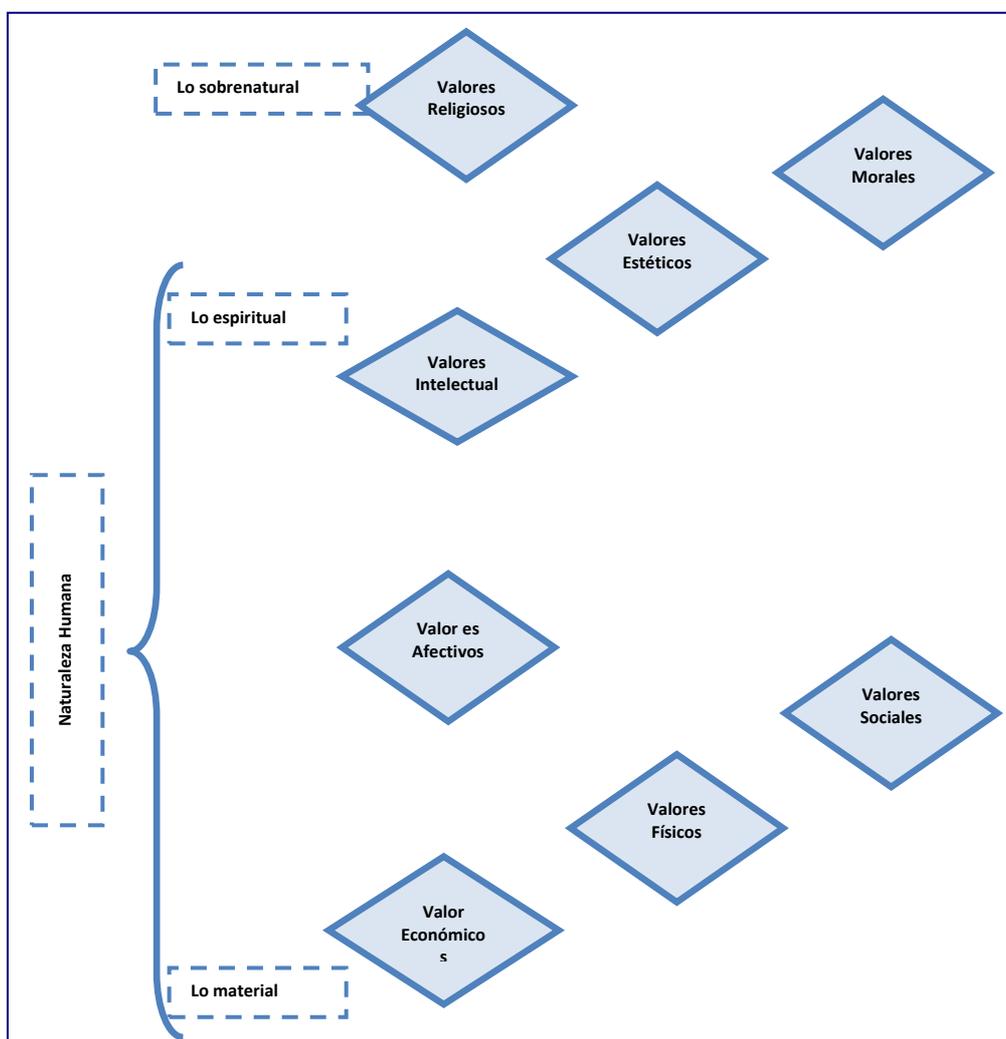
Se nota la presencia de valores de muchísimas formas, cuando se actúa en base al bien, no sólo de uno mismo, sino de todos los que integran una sociedad. Es por ello que se afirma que lo que es para bien de la persona, es aquello que lo hace ser mejor persona, es lo que lo perfecciona como ser.

De acuerdo con Chavarria (2007), el ser del hombre se puede manifestar desde distintas esferas de valor que pueden ser armonizables, ya que se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona; inagotables, porque los valores no tienen límites; objetivables, al manifestarse en hechos, personas y situaciones concretas; universales porque son asequibles a todos; y, finalmente jerarquizables, con manifestaciones que van desde la misma naturaleza humana hasta el plano sobrenatural.

A los valores se los identifican con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones). Con las cualidades reales externas e internas del individuo, de significación social, y con la estructura de su personalidad.

Las esferas de valor existentes son graficadas por esta misma autora, de una forma organizada que se detallan a continuación:

Figura 4 – Esferas de Valor



Fuente: Marcela Chavarría (2007)

2.4.2 Valores en la educación

Educar con valores, es una hermosa forma de enseñar. La educación en valores, ha adquirido en los últimos años una relevada e inusitada importancia debido a las grandes transformaciones del mundo y también como resultado de la crisis personal e institucional en la mayoría de los países existentes. Y efectivamente, los valores son parte de nuestra vida diaria, en cualquier ámbito en que nos desenvolvamos, y no porque esté de moda, sino porque se ha convertido en una necesidad apremiante y en la educación, es realmente requerida.

Educar es una profesión nobilísima, sin embargo, educar en valores rebasa cualquier buena intención y cualquier buena tarea, pero para hacerlo bien, es imprescindible que uno se nutra de conocimientos, de investigación, de experiencia, y de otra clase de recursos que serán un soporte valioso en la tarea maravillosa del pedagogo y educador.

Educar en valores debe ser la razón de ser de las instituciones educativas, las mismas que tienen el compromiso de perfeccionar los procesos de selección de su recurso humano, pues sus docentes, funcionarios y empleados deben estar necesariamente alineados con esta tarea formativa de educar a personas integrales, con responsabilidad social. La educación es un proyecto de vida que se debe iniciar desde muy temprana edad, preescolar y primaria, que es la edad idónea para estructurar la personalidad del ser humano. Es obligación de los centros educativos, y así debemos exigirlo todos los miembros de la comunidad educativa, otorgar a los estudiantes orientación y motivación de forma permanente.

La familia, y los centros educativos tienen el enorme reto de ser la instancia crítica de la sociedad para advertirle a sus miembros sobre el peligro que implican enseñanzas carentes de valores, deben además ser la instancia que ayude a todos a encontrar soluciones éticas a los serios y complejos problemas que enfrentan las sociedades, recordando permanentemente que la educación está dirigida más a la comunidad que al mercado.

La educación también debe ser dirigida con libertad, esto es, aprendiendo a decir NO. Hay que aprender a autogestionar, a valorar lo propio, hay que aprender a compartir, a convivir, hay que aprender a trabajar en equipo, y sobre todo hay que enseñar a respetar, valorar y a dialogar.

Para educar en valores es necesario conocerlos bien y ayudarse de la metodología apropiada, es la única forma de lograr una educación auténtica e integral. La educación en valores es una tarea para toda la vida, ese aprendizaje no termina nunca, pues vendrán nuevas aspiraciones, nuevas situaciones que enfrentar, por lo que educar en valores es un compromiso para toda la vida.

Si bien es cierto que los primeros aprendizajes se dan en el ámbito familiar, es compromiso de las Instituciones educativas, complementar ese aprendizaje, fortalecerlo, incrementarlo, y convertir a la educación en valores, en el mejor de los medios para lograr la perfección integral del ser humano. No se trata de una tarea sencilla, pero la voluntad y el esfuerzo deben imponerse para hacer un trabajo exitoso, que tiene un proceso motivador y reconfortante.

Cuando la educación tiene un real valor, es porque tiene valores implícitos, y es por ello que podemos asegurar que los valores son vinculantes de la calidad en el proceso educativo, lo que significa que la excelencia en educación, es sin duda una educación en valores.

García-Lago (2002, párr. 8), indica que es necesario insertar en los centros educativos una pedagogía de los valores, de manera que se eduque al alumnado para que se oriente hacia el valor real de cada cosa. Hacerlo es participar positivamente en la autorrealización de los estudiantes, ayudándolos a construir su propia escala de valores de forma que éstos puedan tomar decisiones morales en los momentos difíciles de su vida. Educar en valores también permite que los estudiantes se relacionen con los demás de forma eficaz, y que su accionar sea coherente con sus pensamientos y sus valores.

De acuerdo con Masiá (2005), lo que todo Centro Educativo y todo docente deben aspirar es a colaborar a que se formen:

- a) Personas esperanzadas y esperanzadoras, focos de esperanza, personas capaces de hacer ofertas y propuestas de sentido a una sociedad, que a menudo, carece de ellas.
 - b) Personas con hábito de convivir y dialogar, aglutinadores y catalizadores de la convivencia y la comunicación entre las personas. Personas capaces de crear condiciones de diálogo.
 - c) Personas capaces de criticar con creatividad la cultura propia y ajena, responsables de la cultura. Responsables de heredarla, de discernirla y de recrearla.
-

- d) Personas que actúan como mediadores de humanización, colaboradores en la tarea de construir una paz justa y de ser agentes y mediadores para humanizar la sociedad.

Estos puntos están inspirados en el evangelio, y existen desde que fueron fundadas las Instituciones educativas. Esto es formar con valores de cara a una responsabilidad hacia el futuro de la humanidad.

Qué distintas serían las sociedades si sólo nos adaptáramos a lo antes expuesto. Es tan sencillo ser personas de bien, y tan hermoso lo que se logra actuando así. Si el diálogo se impusiera cada vez que discrepamos, si la crítica se realizara con el único afán de construir, qué simple que sería la convivencia, situación que no es común en nuestro entorno, pues no siempre aceptamos que estamos equivocados, y no estamos generalmente en la posición de tomar la iniciativa con un verdadero diálogo.

La formación en valores es una tarea que nos atañe a todos. Ya es hora de que la sociedad que tanto reclama principios y valores en el accionar, realmente los practique, dejando a un lado el individualismo, adquiriendo buenos hábitos, y para ello, el rol de los centros educativos es determinante, pues es su obligación contribuir con su aporte a educar en valores, para que el futuro de las generaciones actuales y próximas, sea realmente esperanzador.

La tarea más importante que tienen los centros educativos es la de aportar en el desarrollo de los valores humanos de sus educandos, es decir, tratar de que la formación de su comunidad sea auténticamente humanizadora, y dar, a través de sus profesores, un servicio a favor de todo lo que promueva la humanización y evite obviamente la deshumanización.

En la actualidad hay una búsqueda generalizada de valores morales que garanticen la convivencia humana. Lo que se debe hacer, es formar personas con valores humanos, personas que sean capaces de censurar y también de crear, que resuelvan sus conflictos a través del diálogo, que sean propulsores de

una paz justa, personas capaces de crear vínculos, en definitiva lo que se necesita son personas que aporten en la humanización de la sociedad.

Actuar de acuerdo a valores, no nos ata de ninguna manera a normas, sino que nos permite comportarnos de una manera responsable, es decir, que se procede de acuerdo a ciertos valores, sin que rijan normas que nos obliguen a hacer o nos prohíban hacer determinadas acciones.

Están equivocados los que piensan que formar en valores, es problema de los que dirigen centros educativos religiosos, o de quienes buscan formarse en esa línea. Formarse en valores, no es una expresión única de la religiosidad de un centro educativo, es una necesidad social de todos, pues el objetivo principal de un centro educativo es formar profesionales para que cuando ejerzan su profesión lo hagan con un profundo sentido de responsabilidad, solidaridad y justicia en una sociedad en que existen personas que se desenvuelven en ambientes de corrupción y desorden.

Es importante recalcar, que si bien la formación en valores debe estar presente en los centros educativos, los resultados exitosos se verán, si en la familia, base de esta formación, mantiene en los suyos esta formación ideal, pues la mejor manera de aprender a ser seres buenos, es vivir y crecer entre personas que lo son.

A veces notamos que los educadores se limitan al ámbito académico, se conforman con ser profesores de determinada área, sin inmiscuirse mucho en lo que significa formar en otros aspectos pedagógicos, que ayudarán enormemente al alumno a desenvolverse de manera correcta en su vida, pues es en la escuela, en el colegio, en la universidad, o en cualquier otro centro educativo en donde se fortalecen las identidades de los alumnos, para bien o para mal, donde se regulan carencias, y donde se adquieren habilidades, hábitos y se perfila el futuro profesional.

Es imprescindible que haya un compromiso serio por parte de los directivos de los centros educativos, así como de los Gobiernos, respecto a la formación en valores, que no debe quedar sólo en letra muerta, o en una página de buenas

intenciones. Hay que hacer seguimiento a este tema, realizar correctivos, hacer mejoras permanentes, conseguir los recursos necesarios para la formación de todos, sin olvidarse de la enorme responsabilidad que tienen, sin dejarse inducir por la comodidad o actuar de formas simples que no impliquen mayores esfuerzos, ni complicaciones.

Hay que reflexionar en nuestro rol de miembro activo de la educación, debemos ser autocríticos, y aportar de la manera más auténtica y tolerante que podamos. La formación en valores también es un trabajo que nos compete, a cada uno desde nuestro sitio, no importa qué profesión estemos ejerciendo.

La educación es un tema que siempre está en debate, pero un punto esencial es revisar justamente lo que estamos haciendo respecto a la naturaleza del ser humano, al fortalecimiento de nuestros conocimientos respecto a los valores centrales y a nuestras propias exigencias como comunidad ética.

Es necesario que se entienda, que cuando la sociedad exige una educación de calidad no se refiere únicamente a la obtención de nuevos conocimientos y habilidades, sino también a la formación en valores. Hoy se debe exigir el desarrollo de la personalidad del estudiante a través de buenos hábitos de convivencia y de respeto mutuo, además de acrecentar en ellos actitudes más solidarias y tolerantes.

Para educar en valores es necesario que exista un compromiso de parte de la Institución Educativa, pues esta responsabilidad no debe recaer únicamente en los docentes. Para formar en valores se hace necesaria la intervención decidida de todos los miembros de la comunidad, pues cada uno de ellos tiene responsabilidad en la formación integral de los estudiantes.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, se contó con la autorización del Rector del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, Institución ubicada en la ciudad de Guayaquil, que entrega a su comunidad una oferta educativa completa. La investigación se llevo a cabo en la Sección Básica del Centro Educativo.

3.1 Participantes

El Colegio La Gran Esfera Azul tiene inscritos 117 estudiantes de primero a décimo grado en la Sección de Educación Básica en el periodo 2011 – 2012.

El cuerpo directivo está integrado por cinco profesionales y cuentan con 17 docentes en su rol académico para atender a la población estudiantil, (aunque para efectos de las encuestas, sólo colaboraron 12 docentes). Participaron en la realización de esta investigación 20 estudiantes y 51 padres de familia. En lo que respecta al personal administrativo y de servicios, está integrado por seis miembros. La seguridad y el servicio de limpieza son atendidos por personal externo debidamente especializado.

En el Centro Educativo La Gran Esfera Azul, hay 5 directivos, constituidos por la Directora del área Pre-escolar, la Directora de la Sección de Educación Básica, el Rector, el Vicerrector Académico, y el Vicerrector Administrativo.

Tabla 1 – Personal directivo por género

Sexo	f	%
Femenino	2	40
Masculino	3	60
Total	5	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

El cuerpo directivo del Centro Educativo, está conformado en un 60% por hombres, mientras que el 40% lo componen mujeres, situación bastante común, en la mayoría de las Organizaciones, sobre todo por la recarga horaria que implican estos cargos directivos, que generalmente las mujeres no podemos cumplir al tener otras obligaciones importantes en el hogar.

Tabla 2 – Personal directivo por edad

Edad (años cumplidos)	f	%
31 – 35	2	40
36 – 40	1	20
41 – 45	2	40
Total	5	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Los Directivos del Centro Educativo son relativamente jóvenes, lo que implica que tienen una mayor aceptación hacia el cambio y al uso de las nuevas tecnologías, tan necesarias en la actualidad para ejecutar las diferentes funciones.

Tabla 3 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por género.

Sexo	f	%
Femenino	11	65
Masculino	6	35
Total	17	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Tabla 4 – Personal docente en la provincia del Guayas clasificado por género

Sexo	f	%
Femenino	37.300	73
Masculino	13.849	27
Total	51.149	100

Fuente: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Guayas 2010

Elaboración: Ketty García

Respecto al personal docente del Centro Educativo, la proporción de docentes del género femenino representa una tendencia similar a la existente en la provincia del Guayas lo que refleja que la docencia es una profesión ejecutada mayoritariamente por mujeres, sobre todo en la etapa infantil, primaria y básica, donde se pone en práctica las condiciones maternas de la mujer.

Tabla 5 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por edad

Edad (años cumplidos)	f	%
25 – 30	4	24
31 – 35	5	29
36 – 40	5	29
41 – 45	3	18
Total	17	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Las edades del personal docente del Centro Educativo, corresponden a una generación particularmente joven, que se han formado en la era de la tecnología, lo que los beneficia en su adaptación a estos nuevos procesos.

Tabla 6 – Personal docente del Centro Educativo clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	f	%
1 – 5	4	24
6 – 10	10	59
11 –15	3	17
Total	17	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

En relación a los años de experiencia del personal docente del Centro Educativo, éstos se enmarcan dentro de los que a mi criterio, le dan la trayectoria necesaria para educar. Muchos de los docentes, han iniciado su profesión en esta Institución.

Tabla 7 – Personal Docente del Centro Educativo clasificado por títulos académicos

Títulos Académicos	f	%
Tercer Nivel	14	82
Cuarto Nivel	3	18
Total	17	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

En lo que respecta a títulos académicos y años de experiencia, el Rector manifiesta que los docentes tienen títulos de tercer nivel; y, sólo tres tienen títulos de cuarto nivel, pero señala, que existe un gran interés de parte del cuerpo docente en continuar con sus estudios superiores. Es recomendable que las autoridades respectivas, les hagan un seguimiento a este tema, y motive a sus miembros a continuar formándose, sobre todo porque en el área en el que laboran, es tan importante la actualización continua de conocimientos.

Personal administrativo y de servicios:

El personal administrativo y de servicios está compuesto por cuatro hombres, dos en el rango de edad de 25 a 30 años y otros dos en el rango de 30 a 35 años. En esta área laboran dos mujeres que están en el rango de edad entre los 25 y 30 años.

Tabla 8 – Personal Administrativo y de servicios, clasificado por género

Sexo	f	%
Femenino	2	33
Masculino	4	67
Total	6	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Tabla 9 – Personal administrativo y de servicios en la provincia del Guayas clasificado por género

Sexo	f	%
Femenino	5.043	57
Masculino	3.760	43
Total	8.803	100

Fuente: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Guayas 2010.

Elaboración: Ketty García

Respecto al personal administrativo y de servicios, la tendencia no es similar a la registrada en la Provincia del Guayas. Los porcentajes difieren en relación al género, pues en la Institución Educativa, laboran para el área administrativa y de servicios un 33% de personal femenino, en tanto que en la Provincia del Guayas, las estadísticas reflejan un 57%. En relación al personal masculino, la provincia del Guayas tiene un

43% de personas laborando en el área administrativa de Instituciones Educativas, mientras que en el Centro Educativo, el porcentaje de personal masculino laborando en estas áreas es del 67%. En todo caso, es importante recalcar que ambos géneros se desempeñan de manera eficiente en cargos administrativos.

Población estudiantil por edad, género y especialidad:

La población estudiantil graficada en la siguiente tabla, corresponde a estudiantes de primero a décimo año de la Sección de Educación Básica de la Institución, que tiene un total de 117 estudiantes.

Tabla 10 – Población de estudiantes clasificado por género

Sexo	f	%
Femenino	54	46
Masculino	63	54
Total	117	100

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Tabla 11 – Población de estudiantes en la provincia del Guayas clasificado por género

Sexo	f	%
Femenino	506.518	50
Masculino	508.138	50
Total	1.014.656	100

Fuente: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Guayas 2010.

Elaboración: Ketty García

En lo que respecta a la población estudiantil, la tendencia en cuanto al sexo de los estudiantes del Centro Educativo, se mantiene con una pequeña variación, respecto a la registrada en la Provincia del Guayas. Mientras en la Institución, las estudiantes mujeres representan el 46%, en la Provincia del Guayas, los registros determinan que el 50% corresponde a estudiantes mujeres. En cuanto a estudiantes hombres, en la Institución, éstos representan un 54%, comparado con el 50% de los registrados en la provincia del Guayas. Estos porcentajes, varían año a año por lo que no hay una tendencia significativa sobre el género de estudiantes en el Centro Educativo.

A continuación se presenta una tabla en la que constan los niveles de grado de los estudiantes, especificando la cantidad de varones y mujeres que están realizando sus estudios en la Institución Educativa.

Tabla 12 – Características de la población del Centro Educativo, en su Sección Básica

	Sección	Varones	Mujeres	Total
Año 1	Educación Básica	7	3	10
Año 2	Educación Básica	6	10	16
Año 3	Educación Básica	8	6	14
Año 4	Educación Básica	4	6	10
Año 5	Educación Básica	5	4	9
Año 6	Educación Básica	6	6	12
Año 7	Educación Básica	6	4	10
Año 8	Educación Básica	8	4	12
Año 9	Educación Básica	6	6	12
Año 10	Educación Básica	7	5	12

Fuente: Secretaría del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

3.2 Materiales e Instrumentos

Con la finalidad de conocer la forma cómo se está dirigiendo el Centro Educativo, respecto a la Gestión, el Liderazgo y los Valores, se aplicaron instrumentos y técnicas como:

Las encuestas, que permitieron obtener de una fuente directa la información requerida. Estas encuestas fueron realizadas a 5 directivos, 12 docentes, 20 estudiantes de la Sección Básica, que representan el 17% de la muestra seleccionada para el estudio investigativo en el Centro Educativo, y por 51 padres de familia, elegidos al azar. Con la aplicación de esta técnica se recogieron opiniones y datos relativos a la Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución, lo que sin duda valida la información que se obtuvo.

Las encuestas fueron determinantes en el proceso de investigación, las mismas que

se aplicaron sobre un cuestionario facilitado por la Universidad Técnica Particular de Loja en lo que respecta a directivos, docentes y estudiantes. El cuestionario para padres de familia, fue de elaboración propia. Las respuestas reflejadas en las encuestas permitieron, una vez que se procedió a tabularlas, a una interpretación y análisis de la información recopilada, que fueron de enorme soporte para la elaboración de la problemática existente en el Centro Educativo en estudio.

Otra técnica utilizada y de enorme ayuda fue la entrevista, a manera de conversación para consultar, e indagar sobre la operatividad de la Institución y que permitió la recolección de datos verídicos sobre ideas, opiniones, proyecciones, etc. que fueron realizadas en varias ocasiones al Rector y al Vicerrector Administrativo.

Esta técnica fue diagnóstica, orientadora e investigadora, pues las opiniones de los dos directivos entrevistados, permitieron un conocimiento más profundo sobre el estilo de dirección del Centro, y los apuntes se hicieron con imparcialidad y objetividad.

Y finalmente se utilizó la observación, que ha permitido que se pueda visualizar el funcionamiento de algunas áreas de la Institución, y la forma en que se aplican los procesos existentes. Esta técnica es indispensable para triangular la información acerca de aspectos y temas concernientes a la realidad situacional del Centro Educativo, y precisamente la observación directa fue de gran soporte para la obtención de información confiable que una vez analizada se la pudo vincular con los objetivos de este trabajo investigativo.

3.3 Método y procedimiento

La metodología que se utilizó en la investigación, para el desarrollo de esta tesis, fue participativa ya que intervinieron en su proceso los miembros de la comunidad educativa de la Institución, en los que se incluye a directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes y padres de familia.

Se utilizó también el método exploratorio, porque se tuvo que investigar sobre la realidad situacional de la Institución. Este método fue de enorme utilidad, ya que permitió obtener información relevante para conocer mejor la problemática existente en el Colegio La Gran Esfera Azul, respecto al manejo de la Gestión, el Liderazgo y

los Valores.

Otro método de enorme servicio para el desarrollo de este proceso investigativo, fue el aplicado y descriptivo, pues se interpretó la acción del gestor y del líder en la administración del Centro Educativo, a través de la observación, y mediante la realización de consultas y preguntas pertinentes del quehacer educativo, información que se analizó y valoró, seleccionando y ordenando los datos principales.

Se aplicaron métodos como el analítico y el sintético que permitieron el análisis de la gestión, el liderazgo y los valores en la ejecución y comprensión de las actividades en el Centro Educativo, las relaciones entre cada uno de los elementos investigados, y la asociación de éstos con conceptos y juicios de valor que aportaron a un mayor conocimiento de la realidad situacional de la Institución. Para generalizar de forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en la investigación, se aplicó el método inductivo y deductivo.

Se usó el método hermenéutico, en lo referente a la recolección de bibliografía y documentación necesaria para el análisis de la información, y en la búsqueda de información en bibliotecas, en Internet, en publicaciones de revistas y en documentación de congresos, talleres y seminarios, que permitieron seleccionar los aportes teóricos, y conceptuales sobre la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la administración del Centro Educativo en estudio.

Una vez que fueron aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información recabada, tanto en las encuestas, como en las entrevistas y en la observación directa. Se procedió a codificar la información cualitativa. Respecto a la información cuantitativa, se tabularon las respuestas de los cuestionarios de acuerdo al orden de las preguntas establecidas en los instrumentos y los mismos fueron traspasados a tablas, utilizando métodos estadísticos, para poder organizar los datos que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje, con el fin de que la comprensión de las respuestas se facilite.

Este método, permitió la comprensión clara de los datos, los mismos que fueron debidamente analizados y sirvieron para la elaboración de la discusión de los

resultados. Posteriormente, y de acuerdo con la información reflejada, se procedió a analizarlos e interpretarlos en base a los conceptos desarrollados en el marco teórico, para formular las conclusiones y recomendaciones que contribuyan a mejorar las acciones y procesos, respecto a la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la administración del Colegio La Gran Esfera Azul.

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

Un manual de organización, es un recurso vital de trabajo de las instituciones educativas. Este debe incluir los procesos y procedimientos que se deben seguir para el desarrollo eficiente de las acciones con el fin de cumplir a cabalidad con las funciones y competencias asignadas, de acuerdo a lo reglamentado por la Ley Orgánica de Educación, y por las autoridades de la Institución, que deben estar acorde con la misión y la visión que cada Institución tiene.

Este manual es de una ayuda valiosa para todos los integrantes de la Institución Educativa, pues da los lineamientos principales a seguir dentro del accionar de la misma, evitando la duplicidad de funciones, y definiendo las actividades a desarrollar en un marco de armonía con los planes del Centro Educativo.

Lamentablemente, en el Centro Educativo La Gran Esfera Azul, no lo han implementado con el argumento, de que por tratarse de un establecimiento con nueva administración, está en proyecto su elaboración y esperan poder concluirlo y socializarlo el próximo año lectivo. Actualmente y de acuerdo a lo indicado por el Rector, funcionan con directrices puntuales y acogiéndose a todo lo reglamentado por la Ley Orgánica de Educación.

Esta falta de formalidad en los recursos de trabajo expresan una debilidad en la Institución que sin duda les traerá como consecuencia, algunas situaciones complejas que resolver, originadas principalmente por el desconocimiento de sus miembros sobre las responsabilidades, tareas y funciones que deben cumplir.

4.1.1.2 El código de ética

Un Código de Ética, es el código que fija las normas que regulan el comportamiento de las personas dentro de la Institución. Su elaboración y puesta

en marcha, es fundamental dentro de una Institución Educativa. De la forma como cada uno de los actores de la comunidad educativa se comporte, dependerá en gran parte el éxito de la misma.

Un código de ética, le permite a la Institución contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben ser respetados por todos, incluido los directivos, en cada una de sus acciones.

En el Centro Educativo, no existe un código de ética formal. El Rector, informa que se guían a través de directrices verbales sobre el comportamiento adecuado, y dentro del reglamento básico que se incluye en el apéndice, se indica que la convivencia en la Institución se debe regir por virtudes como, el respeto, la responsabilidad, la perseverancia, el orden, la sinceridad, la obediencia, la prudencia, la humildad, la sencillez y la amistad, todo ello armonizado en un ambiente de afecto, cordialidad en el que los estudiantes desarrollarán los valores y las actitudes positivas que les permitirán su crecimiento, autoafirmación personal, interacción familiar y social con la comunidad.

A los estudiantes se les inculca a tener un gran espíritu participativo, solidario y competitivo, que los convertirá en el eje protagonista del aprendizaje logrando desempeñarse con éxito y seguridad en las actividades que emprendan.

Si bien es cierto que existe un compromiso de formar en valores, es necesario que se implemente un código de ética, que involucre todas las formas de comportamiento positivo que deben orientar a todos los integrantes de la Institución, pues se constituye en una parte integral de la cultura organizacional de la Institución. Sin embargo, es importante recalcar que se ha podido notar que en el Centro Educativo impera un ambiente de respeto y cordialidad entre todos sus integrantes, lo que evidencia la presencia de la ética en sus acciones, desde su propia formación personal.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

El Plan Estratégico recoge las propuestas de desarrollo que tiene la Institución Educativa para un determinado período de trabajo. Su elaboración debe basarse

tomando en cuenta la estructura interna de la Institución, la reglamentación legal que la rige, y el estilo de dirección que tenga el Centro Educativo.

Para que este Plan Estratégico sea eficiente, es necesario que se base en la información sobre la realidad de la Institución, y que las propuestas de acción sean armonizables con el estilo de organización del Centro Educativo.

En este Plan deben participar todos los integrantes de la Institución con el fin de que exista un compromiso de acción para el cumplimiento de las metas y objetivos del Centro Educativo. La implementación de un Plan Estratégico les da coherencia, unidad e integridad en las decisiones que se tomen, produciendo mayor beneficio para todos los integrantes de la Institución.

El Rector de la Institución, informa que no existe un Plan Estratégico formal y aclara que las situaciones se van resolviendo en el momento en que éstas se presenten. No existe la formalidad de grupos o equipos de trabajo para implementar un Plan Estratégico del Centro Educativo.

Es necesario que la Institución Educativa cuente con un documento de gestión que oriente la ejecución de los recursos de acuerdo con su misión. La realización de un Plan Estratégico le da a los directivos la posibilidad de enfrentar y resolver los problemas críticos que afronta la Institución, además que los orientan sobre los lineamientos que deben seguir.

Otro de los beneficios de un Plan Estratégico es que permite establecer responsabilidades y fijar plazos de concreción a actividades, lo que facilita enormemente el monitoreo y el seguimiento a las mismas.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual es un documento formal en el que se detallan los objetivos a conseguir durante un ejercicio académico. Es necesario que el Plan Operativo de una Institución esté debidamente alineado con el Plan Estratégico de la Institución, y sus especificaciones sirvan para definir además de los objetivos a conseguir en cada periodo, la forma de alcanzarlos.

Es lamentable que esta clase de documentos que son un soporte valioso para el cumplimiento de metas y objetivos no los tengan. La ausencia de ellos repercutirá indudablemente en la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades que se desarrollan en el Centro Educativo.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es fundamental para la Institución Educativa la elaboración y la puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional, que exprese la forma en que se pretende alcanzar los objetivos educativos. Para implementarlo es necesaria la participación de la comunidad teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales del medio.

Como el objetivo general de una Institución Educativa es lograr la formación integral de los estudiantes, en este Proyecto se debe incluir los principios y fundamentos que orientan la labor de la comunidad educativa, y el análisis del entorno institucional que permita la identificación de sus problemas y sus orígenes.

En el proyecto debe constar la estrategia pedagógica que guíe las labores de formación de los estudiantes, la organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento de los estudiantes; así como la reglamentación vigente para todos los órganos y funciones de la Institución.

Es necesario que el proyecto contenga las estrategias, los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión, los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca la Institución, así como los planes y acciones que ayuden a la consecución de los objetivos de la Institución.

El Centro Educativo, no dispone de un documento formal, pero el Rector indica que su propuesta de Proyecto Educativo, es innovadora y que la misma se puede observar desde sus aulas didácticas, en su forma y distribución, donde docentes y estudiantes interactúan alrededor de mesas de trabajo y en ambientes reales, abordando creativamente los temas de los programas curriculares con recursos

variados, tratando de utilizar tecnología moderna, que les permite fomentar la investigación, el pensamiento crítico y las actitudes proactivas.

El Rector manifiesta, que el trabajo académico se enriquece con un amplio cronograma de actividades sociales, artísticas, deportivas y culturales: Club Azul, Club de Matemáticas, Club de Periodismo, Festival Ferragosto, Semana de la Familia, Semana Académica, Olimpiadas, Green Day, actividades extracurriculares, que se desarrollan en un clima de afectividad y valores que fortalece los lazos familiares y los conecta con la sociedad.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

La única reglamentación a la que se tuvo acceso, fue a una reglamentación básica, que se anexa al presente trabajo, y que es dirigida específicamente a los estudiantes respecto a sus horarios de entrada y salida, al uso adecuado del uniforme, tanto del diario como el correspondiente a educación física.

En este documento también se dan directrices sobre la presentación e higiene personal que deben tener los estudiantes, al uso de objetos ajenos al proceso de enseñanza-aprendizaje y a los códigos de convivencia que deben primar en el quehacer educativo. Es necesario que el Centro Educativo, formalice la elaboración de un reglamento completo, para que oriente a sus miembros sobre las regulaciones que rigen en la Institución.

4.1.2 La Estructura Organizativa del Centro Educativo

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión:

De acuerdo con Chiavenato (1999), la misión define el papel de la Organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

La misión de una Institución Educativa define el propósito de la misma y especifica el servicio al que se dedica, las necesidades que cubre con sus servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la

Institución. Es su razón de ser. Debe responder a las interrogantes de qué, cómo y para qué.

Al consultarle al Rector, sobre la misión y visión de la Institución, muy gentilmente indicó, que esta información se podía recabar de la página Web del Centro Educativo; y fue precisamente de esa forma como se obtuvo la siguiente información.

En el Centro Educativo La Gran Esfera Azul, la misión la expresan con los siguientes enunciados:

- *Promover el aprendizaje de idiomas en su contexto sociocultural, como instrumento de la comunicación internacional, con la finalidad de que sus estudiantes se adapten fácilmente al mundo.*
- *Fomentar el uso de la tecnología como herramienta y recurso del mundo multimedia, con el afán de que sus estudiantes trabajen en proyectos interdisciplinarios y logren productos reales que sean útiles.*
- *Facilitar el desarrollo de valores por la tonalidad afectiva de la metodología, cooperativa, tolerante, respetuosa y responsable, con una cultura propia que le da coherencia y genera su propio clima institucional para potenciar un estilo de estudiante.*
- *Conseguir el crecimiento y la autoafirmación personal, así como el mejoramiento de la interacción con la familia y la comunidad, con la pretensión de que sus estudiantes se integren social y culturalmente.*
- *Formar niñas, niños y jóvenes de alto espíritu participativo y competitivo para desempeñarse con éxito y seguridad, a través de un programa integral de actividades artísticas, deportivas y culturales.*

Se considera que la misión del Centro Educativo, está constituida de una forma muy extensa. Se debe precisar su razón de ser, de tal manera que sea sencillo y

fácil recordarla. Lo importante es personalizar la Institución y sus servicios, describiendo sus competencias esenciales.

Visión:

Este mismo autor Chiavenato (1999), indica que la visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro.

La visión indica hacia dónde se dirige la Institución a largo plazo y en qué se deberá convertir. Es una descripción de la situación futura de la Institución, de lo que se desea hacer: hacia dónde y cómo.

La Visión del Colegio La Gran Esfera Azul es:

“Ser la mejor Institución Educativa italiana en el Ecuador, reconocida por la formación humana que brinda a sus estudiantes y por la excelencia académica que ofrece”.

En la visión del Colegio La Gran Esfera Azul, se expresa exactamente lo que la Institución pretende ser en la búsqueda de la excelencia académica.

4.1.2.2 El Organigrama

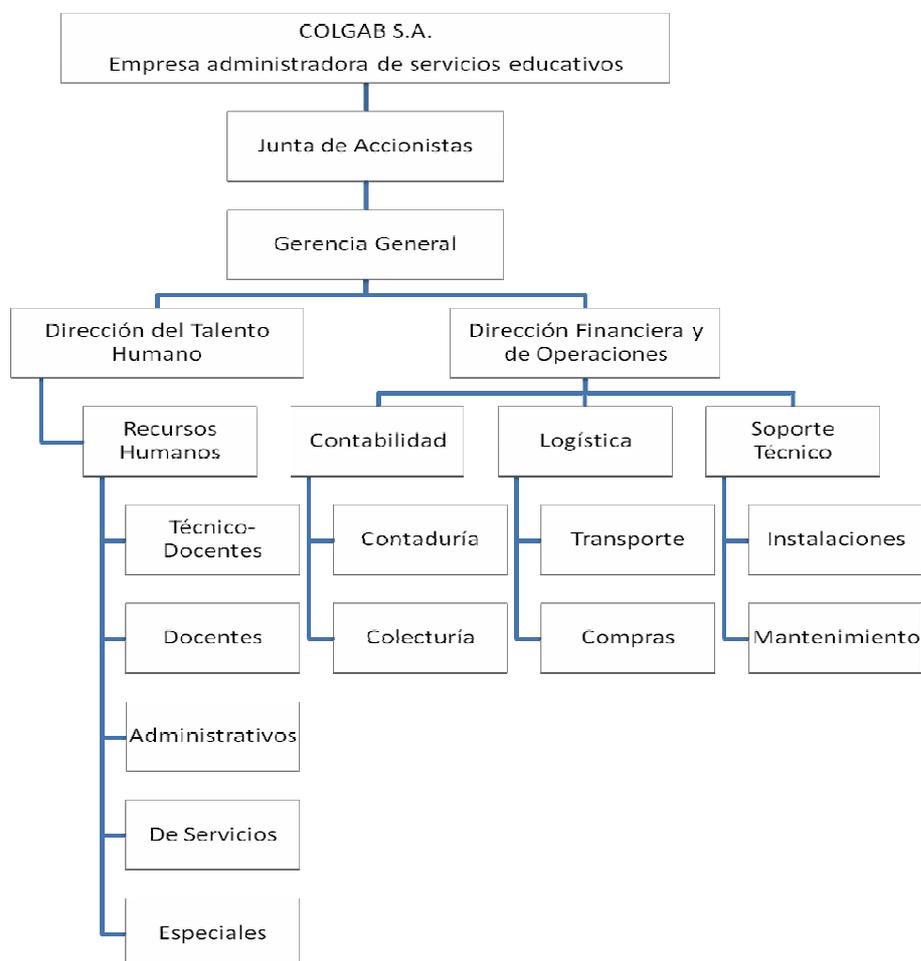
Una manera apropiada de describir la estructura de una Institución, es por medio del organigrama, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la Organización.

El organigrama es un modelo simplificado de la estructura de una Institución, pero en algunas ocasiones no es una representación cabal de la realidad, pues generalmente la organización informal no se grafica.

Definitivamente el organigrama grafica los aspectos fundamentales de una Institución y se puede visualizar a través de éste, el esquema general de la Institución y se utiliza generalmente como fuente de consulta con fines informativos. Lo importante en su utilización es que debe ser revisado y actualizado, pues debe comunicar la estructura organizativa real.

A continuación se grafica el Organigrama entregado por el Rector de la Institución.

Figura 5 – Organigrama



Fuente: Rectorado

El organigrama utilizado por el Centro Educativo es de estructura jerárquica por áreas, también conocida como funcional. Este tipo de organigrama es el más utilizado por las organizaciones, pues representa la organización estructural. A esta estructura se la denomina también tradicional.

Su comprensión es sencilla y muestra claramente la estructura por áreas de la Institución. En este organigrama, se notan las relaciones formales que existen en

la Institución, en la que se refleja las áreas jerárquicas de acuerdo a sus niveles, es decir los enfoca de nivel superior a nivel inferior.

Vale la pena recalcar, que este organigrama no corresponde a la actual estructura del Colegio La Gran Esfera Azul. Respecto a este particular, indica el Rector, que no lo han actualizado, porque su autorización para funcionar como Unidad Educativa tiene poco tiempo, por lo que señala que la única modificación, que se realizó, fue en el nivel jerárquico, pues en la actualidad se cuenta con un Rector, un Vicerrector Académico, un Vicerrector Administrativo-Financiero, un Inspector General, un Consejo Directivo, una Junta General de Directores y profesores, y los profesores guías de curso. Está en proceso la implementación de un Departamento de Bienestar Estudiantil, que estaría liderada por el Rector.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

El Colegio La Gran Esfera Azul, tiene un organigrama desactualizado. En una de las entrevistas concedidas por el Rector, indicó que no lo han actualizado, debido a que hace pocos meses finalmente tuvieron la aprobación para constituirse como Unidad Educativa, ya que antes funcionaban como una empresa administradora de servicios educativos.

Las funciones asignadas a cada miembro del Centro Educativo están especificadas en su contrato de trabajo, y explica que por razones de confidencialidad no podían ser entregadas. Sin embargo, indicó en forma muy general, las áreas y departamentos que compone al Centro Educativo, y las funciones que ejercen los directivos, docentes y personal, las cuales se enmarcan en lo regulado por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. El Rector, enfatiza especialmente, que todos los integrantes de la Institución deben constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.

En base a lo reglamentado por la Ley Orgánica de Educación y a la información proporcionada por el Rector del Centro Educativo, las funciones relacionadas a liderazgo, gestión y valores se anexan a este trabajo de investigación.

4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores

Esta dimensión se compone por cuatro descripciones generales de desempeño directivo que permiten mantener un clima organizacional y una convivencia escolar necesarios para lograr las metas de aprendizaje y desarrollo de la Institución Educativa que son:

- 1) Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional.
- 2) Promover la formación ciudadana e identidad nacional.
- 3) Fortalecer lazos con la comunidad educativa; y,
- 4) Comprometer su trabajo con los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

Respecto al clima escolar y convivencia con valores, el Rector manifiesta, que la Institución ha propiciado siempre un ambiente de respeto, que se ha logrado mantener. Ha tratado de fortalecer lazos con la comunidad educativa, especialmente con los padres de familia a los que progresivamente los va insertando en el quehacer educativo, a través de actividades, sobre todo las deportivas, que se constató, se llevan a cabo de manera organizada y participativa. Es importante, que se trabaje en lograr una convivencia óptima, de tal forma que el marco esperado del Buen Vivir, esté presente en todas las actividades de la Institución.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta dimensión revisa todo el trabajo que se realiza en el aula, específicamente la relación que tiene el docente con los contenidos del currículo, la forma en que transmite sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en los estudiantes, y establece dentro del aula un conjunto de valores. Realmente en esta dimensión se desarrolla la gestión pedagógica de la Institución, y es posible analizar además la interacción entre el docente, el estudiante e incluso con los padres de familia con el fin de desarrollar las competencias de los estudiantes.

Respecto a esta dimensión, en el Colegio La Gran Esfera Azul, el Rector, señala que trabajan conforme los requerimientos que les exige el Ministerio de Educación, sin dar mayores detalles de cómo realizan el análisis de esta dimensión.

Sin embargo se deja notar que no existe una normatividad sobre las formas o estilos que los docentes aplican para la enseñanza. Esto queda a criterio de cada docente, quien previamente debe planificar su didáctica, y de crear los ambientes de aprendizaje necesarios utilizando todos los recursos y herramientas necesarios como la observación, el razonamiento, el análisis, la síntesis por citar las principales.

En esta dimensión un elemento determinante es la evaluación. El Colegio La Gran Esfera Azul no la realiza, aunque según sus planes está dentro de las actividades a realizar a corto plazo. La evaluación es sin duda una herramienta valiosa para conocer situaciones que deben mejorarse, para diseñar actividades que deben afianzarse e identificar claramente los niveles de aprendizaje que se están logrando.

En el Centro Educativo, no existen actividades que validen que la planeación de los docentes atiende las necesidades educativas de los alumnos. Y en cuanto a la supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, no hay ningún documento que indique que se la realiza, aunque el Rector indica que si lo efectúan.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Esta dimensión considera la interrelación de los docentes con sus colegas, y de éstos con los padres de familia. Aquí están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los miembros de la Institución Educativa. Es precisamente a través de los valores traducidos en actitudes en que se basan la toma de decisiones fundamentales en la Institución Educativa.

Es importante mencionar que a pesar de que en el Centro Educativo no existe un código de ética formal, su accionar está fundamentado en valores y principios

que todos tratan de practicar en sus labores, propiciando un ambiente armónico y adecuado para la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

En esta Institución, todos están conscientes de la importancia de su trabajo para los resultados de calidad educativa que se quieren obtener, por lo que se esfuerzan en mejorar sus procesos y resultados desde su propio criterio y sienten que están seriamente comprometidos con el logro educativo.

En esta dimensión también se consideran las responsabilidades que asumen los miembros de la Institución con el Comité de Padres de Familia y con el Consejo Estudiantil con la finalidad de buscar en conjunto beneficios para las mejoras educativas.

La importancia de esta dimensión es la responsabilidad compartida, el trabajo compartido y comprometido de todos los actores de la comunidad educativa en la búsqueda de las mejoras en sus procesos. Lo aconsejable sería realizar los seguimientos respectivos e implementar una evaluación a estos procesos con periodicidad para revisar los avances y modificar las acciones que no están dando los resultados esperados.

Respecto a esta dimensión, en lo referente a la misión, visión y valores, del Centro Educativo, éstos son definidos por las autoridades de la Institución. La difusión de la misión, visión, valores y política de calidad de la Institución es realizada por el Rector a toda la comunidad educativa y se guarda evidencia de lo efectuado.

En el Centro Educativo no se tienen formas o medios para evaluar si los valores de la Institución son puestos en práctica por los miembros de la comunidad educativa.

4.1.2.7 Dimensión administrativa - financiera y valores.

En esta dimensión se analizan las acciones referentes a la coordinación permanente de recursos humanos, la coordinación de los recursos materiales, financieros y de tiempo, además las relacionadas a la seguridad e higiene, el cumplimiento de lo reglamentado, la supervisión de que las normas y

disposiciones administrativas se lleven a cabo en todas las actividades de la Institución.

En el Centro Educativo, de acuerdo a indicaciones del Rector, esta dimensión es permanentemente revisada por los funcionarios responsables de manera que todo se maneje dentro del orden esperado y no se afecte ninguna actividad de la Institución. El compromiso es dotar de los recursos necesarios para que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean los adecuados.

En esta dimensión debe prevalecer la práctica de valores éticos, manejando los recursos financieros con absoluta transparencia. La dimensión administrativa debe enmarcarse siempre en un funcionamiento correcto. Sin embargo, el Centro Educativo no cuenta con un Consejo de Calidad constituido formalmente, ni con equipos de trabajo para realizar el respectivo seguimiento de lo reglamentado.

En la Institución no se realiza un análisis de la información sobre el desempeño del liderazgo y tampoco existen las herramientas para evaluar el liderazgo directivo.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

En esta dimensión se analiza la forma en que se integran y participan en actividades de la Institución, todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente los padres de familia, quienes también desde su hogar son responsables del aprendizaje de los estudiantes

Se debe considerar en esta dimensión las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, como organizaciones de la comunidad, fundaciones o instituciones públicas y privadas que estén relacionadas con el quehacer educativo.

Es importante que se revisen las relaciones con los padres de familia que son corresponsables de la educación de sus hijos, por ello es importante que se los mantenga informados de los progresos de sus hijos en el aprendizaje, de las debilidades que se les hayan detectado, y de los planes de mejoras que tiene la Institución respecto a los aprendizajes de los estudiantes.

En el Centro Educativo, el Rector manifiesta, que los Directivos tienen muy buenas relaciones con los padres de familia en todo lo referente al proceso de aprendizaje de sus hijos, pero que aún no han realizado actividades que involucren a instituciones de la comunidad con el fin de hacerlos partícipes de su accionar.

Sería interesante conocer la forma en que la Institución maneja las relaciones con los padres, y cuáles son sus proyecciones respecto a esta dimensión, pues todo lo expuesto en el párrafo anterior no ha podido ser validado con algún plan de trabajo, o alguna estrategia de acción respecto a la misma.

Vale la pena indicar que a pesar de que todas las dimensiones son importantes en el desarrollo de las actividades de una Institución Educativa, es necesario darle una mayor atención a la dimensión pedagógica curricular, de tal forma que todas las acciones de las dimensiones estén enfocadas en torno de los aspectos académicos.

Todos los procesos y las prácticas que se den en la Institución Educativa, deben estar orientados a lograr resultados positivos, y para ello es absolutamente necesario que las dimensiones brinden las condiciones necesarias. Lo realmente importante es que los estudiantes puedan desarrollar las competencias esperadas.

Finalmente, se debe recalcar que todas las dimensiones son herramientas de análisis que permiten identificar los procesos que se llevan a cabo en una Institución Educativa, con la finalidad de establecer mejoras en la calidad educativa. Estas revisiones deben efectuarlas con seriedad y profesionalismo.

4.1.3 Análisis FODA

Según Valenzuela (2004), El análisis FODA es un modelo de evaluación institucional empirista, pues guía el proceso de evaluación sin sustento teórico. La importancia de este modelo es la experiencia que va creando, y el conocimiento de lo que se pretende evaluar.

El término FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se refieren a los aspectos positivos y negativos que tiene una Institución. Los resultados de esta aplicación son importantísimos para la realización de una planificación estratégica.

Hay elementos internos de evaluación que son propios de la Institución y que se señalan en base a:

- Fortaleza, que es el factor positivo que le permite a la Institución Educativa sobresalir entre otras instituciones y dar un mejor servicio a la comunidad.
- Debilidad, que es aquel factor negativo que se constituye en un obstáculo y que dificulta que la Institución educativa cumpla con su misión.

En cuanto a los elementos externos del entorno, éstos se evalúan con base a las oportunidades o amenazas del ambiente.

- Oportunidad es el factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la Institución para cumplir bien con su misión educativa.
- Amenaza es el factor negativo del entorno que impide el desarrollo de la institución en su oferta de servicio de calidad.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

En el análisis efectuado durante la presente investigación, se evidenció las siguientes fortalezas en Gestión, en el Centro Educativo:

- Los directivos de la Institución son personas con preparación académica y tienen características propias de la gestión administrativa y educativa.
 - Existe un buen control de gastos.
 - Los docentes tratan de actuar de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - Los estudiantes y padres de familia tienen un buen concepto de la educación que se imparte en la Institución.
-

- Los docentes de esta Institución son personas con verdadera vocación en el desarrollo de su profesión, son funcionarios a tiempo completo, con dedicación exclusiva a la Institución.
- El nivel académico de los egresados es bueno.
- El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico es eficiente.
- Cuenta con excelentes instalaciones y áreas recreativas para incentivar el deporte y el compañerismo.

En cuanto a las fortalezas de liderazgo, se detectaron las siguientes:

- Hay un ejemplo constante de parte de los directivos en el cumplimiento de sus jornadas de trabajo y mucha pertenencia por parte de los padres y estudiantes. Confían en su Institución.
- Docentes jóvenes con aspiraciones y espíritu emprendedor.

Respecto a las fortalezas en la Gestión de Valores, podemos citar las siguientes:

- Existe en la Institución un ambiente de respeto, y una genuina intención de parte de sus directivos, de formar a sus estudiantes con valores.
- Dentro de los objetivos de la Institución está el de garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso a sus integrantes.
- Se promueve a través de la enseñanza la identidad nacional, las labores ejecutadas por los directivos y miembros de la Institución están enmarcadas en los principios y valores del buen vivir. Hay propuestas de actividades de ayuda social a la comunidad.

En cuanto a las debilidades de Gestión, podemos citar:

- No existen políticas claras para el desarrollo integral de los docentes y personal de la Institución.
 - Toda la gestión que realizan los directivos está enmarcada en el cumplimiento de la normativa legal. No hay una gestión propia que los diferencie de las otras instituciones.
 - No existen procedimientos sobre el uso óptimo de los recursos.
-

- No existen manuales, códigos, reglamentos, planes en documentos formales que sean conocidos por los miembros de la Institución que los ayuden a desempeñar sus funciones de acuerdo a lineamientos establecidos.
- Falta una mayor organización y orientación sobre el trabajo técnico-pedagógico que ejecutan los docentes.
- Se requieren materiales didácticos actualizados.
- Los espacios de algunas aulas no son los adecuados para el proceso de aprendizaje.
- No se ha gestionado la implementación de una biblioteca que facilite a los miembros de la comunidad educativa acceder a otras fuentes de información que no sean sus docentes dentro de la Institución.
- No se mantiene a los docentes actualizados respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de la cátedra.
- No existe una visión compartida en relación con los objetivos de la Institución.
- Ausencia de procesos técnicos y participativos en la aplicación de estándares de calidad.
- Se requiere de mayor inversión en tecnología para afrontar los nuevos retos en esta área.
- No hay verificación de los procesos para realizar la retroalimentación necesaria.
- No se han gestionado convenios interinstitucionales.
- No hay procedimientos administrativos formales.
- Los directivos no han desarrollado un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas.
- La estructura de la institución no ha sido actualizada y se manejan con organigramas que no reflejan la estructura actual.
- La comunicación formal entre los diversos miembros de la Institución no es eficiente.
- No existe una planeación de metas y propósitos en la Institución.

En relación a las debilidades en Liderazgo, se han evidenciado las siguientes:

- No existe una motivación para la creación de un Proyecto Educativo Institucional.
 - Los directivos no ejercen un liderazgo compartido ni flexible
-

- No existen estímulos o reconocimientos al logro alcanzado por sus miembros.
- No existe reflexión compartida sobre el impacto de la metodología utilizada en el aprendizaje de sus estudiantes.
- No existe un liderazgo compartido entre el Rector y los docentes para reforzar el trabajo en equipo.
- Limitada inversión en el desarrollo profesional de su personal para el mejoramiento de nuevas habilidades y destrezas.
- No existe la presencia de innovaciones en el diseño de procesos de aprendizaje.
- Ausencia de propuestas para incentivar la creatividad y la innovación en sus miembros.
- Pocas actividades extracurriculares organizadas por la Institución.

Las debilidades en la Gestión de Valores, son las siguientes:

- No hay una exigencia de parte de los directivos para con los docentes de que incorporen dentro de su metodología de enseñanza, actividades que incluyan comportamientos éticos.
- Poca participación de la comunidad en eventos culturales y de convivencia.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

En cuanto a las oportunidades en la Gestión, se evidencian:

- Existe un Comité de padres de familia con claras intenciones de participar en el diseño del currículo.
- La situación económica de los padres de familia es estable.
- El Centro Educativo está ubicado en una zona segura y con áreas verdes a su alrededor.
- Las condiciones de viabilidad, iluminación, señales de tránsito en las cercanías de la Institución Educativa, influyen en las facilidades de acceso.
- Hay una colonia de italianos creciente, con intenciones de hacer contribuciones importantes al Centro Educativo.

Las amenazas en la Gestión son las siguientes:

- Impacto de leyes y políticas laborales en la contratación del personal.
- Reformas educativas al bachillerato general unificado.
- Las nuevas tecnologías de información presentan cambios constantes que afectan al presupuesto planificado.

Las oportunidades en Liderazgo son:

- Apoyo de empresas privadas y organizaciones públicas en concursos y actividades académicas a nivel intercolegial.
- Reconocimiento de la empresa privada a la innovación en los aprendizajes.

Respecto a las amenazas en Liderazgo, la más representativa es:

- Nuevas Instituciones Educativas con altos niveles de liderazgo institucional, están funcionando en el mismo sector.

En relación a las oportunidades en Gestión de Valores, se debe mencionar a:

- Vinculación con Fundaciones de gran prestigio para la realización de labores sociales que fomenten la solidaridad.

Referente a las amenazas en la Gestión de Valores, éstas se resumen en:

- Los medios de comunicación, que no siempre se manejan con ética y valores y que son de fácil acceso.
- Las redes sociales que incentivan a prácticas o actividades no recomendables para el buen vivir.
- El incremento de familias disfuncionales.

Para una mejor visualización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, éstas se presentan en la siguiente matriz.

4.1.3.3 Matriz FODA

Figura 6 – FODA sobre Gestión

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los directivos del Colegio son personas con preparación académica y tienen características propias de la gestión administrativa y educativa. ○ Existe un buen control de gastos. ○ Los docentes tratan de actuar de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. ○ Los estudiantes y padres de familia tienen un buen concepto de la educación que se imparte en la Institución. ○ Los docentes de esta Institución son personas con verdadera vocación en el desarrollo de su profesión, son funcionarios a tiempo completo, con dedicación exclusiva a la Institución. ○ El nivel académico de los egresados es bueno. ○ El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico es eficiente. ○ Cuenta con excelentes instalaciones y áreas recreativas para incentivar el deporte y el compañerismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No existen políticas claras para el desarrollo integral de los docentes y personal de la Institución. ○ Toda la gestión que realizan los directivos está enmarcada en el cumplimiento de la normativa legal. No hay una gestión propia que los diferencie de las otras instituciones. ○ No existen procedimientos sobre el uso óptimo de los recursos. ○ No existen manuales, códigos, reglamentos, planes en documentos formales que sean conocidos por los miembros de la Institución que los ayuden a desempeñar sus funciones de acuerdo a lineamientos establecidos. ○ Falta una mayor organización y orientación sobre el trabajo técnico-pedagógico que ejecutan los docentes. ○ Se requieren materiales didácticos actualizados. ○ Los espacios de algunas aulas no son los adecuados para el proceso de aprendizaje. ○ No se ha gestionado la implementación de una biblioteca que facilite a los miembros de la comunidad educativa acceder a otras fuentes de información que no sean sus docentes dentro de la Institución. ○ No se mantiene a los docentes actualizados respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de la cátedra. ○ No existe una visión compartida en relación con los objetivos de la Institución. ○ Ausencia de procesos técnicos y participativos en la aplicación de estándares de calidad. ○ Se requiere de mayor inversión en tecnología para afrontar los nuevos retos en esta área. ○ No hay verificación de los procesos para realizar la retroalimentación necesaria. ○ No se han gestionado convenios interinstitucionales. ○ No hay procedimientos administrativos formales. ○ Los directivos no han desarrollado un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas. ○ La estructura de la Institución no ha sido actualizada y se manejan con organigramas que no reflejan la estructura actual. ○ La comunicación formal entre los diversos miembros de la Institución no es eficiente. ○ No existe una planeación de metas y propósitos en la Institución.
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe un comité de padres de familia con claras intenciones de participar en el diseño del currículo. ○ La situación económica de los padres de familia es estable. ○ El Centro Educativo está ubicado en una zona segura y con áreas verdes a su alrededor. ○ Las condiciones de viabilidad, iluminación, señales de tránsito en las cercanías de la Institución Educativa, influyen en las facilidades de acceso. ○ Hay una colonia de italianos creciente, con intenciones de hacer contribuciones importantes a la Institución Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto de leyes y políticas laborales en la contratación del personal. ○ Reformas educativas al bachillerato general unificado. ○ Las nuevas tecnologías de información presentan cambios constantes que afectan al presupuesto planificado.

Elaboración: Ketty García

Figura 7 – FODA sobre Liderazgo

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hay un ejemplo constante de parte de los directivos en el cumplimiento de sus jornadas de trabajo y mucha pertenencia por parte de los padres y estudiantes. Confían en su Institución. ○ Docentes jóvenes con aspiraciones y espíritu emprendedor. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No existe una motivación para la creación de un Proyecto Educativo Institucional. ○ Los directivos no ejercen un liderazgo compartido ni flexible. ○ No existen estímulos o reconocimientos al logro alcanzado por sus miembros. ○ No existe reflexión compartida sobre el impacto de la metodología utilizada en el aprendizaje de sus estudiantes. ○ No existe un liderazgo compartido entre el Rector y los docentes para reforzar el trabajo en equipo. ○ Limitada inversión en el desarrollo profesional de su personal para el mejoramiento de nuevas habilidades y destrezas. ○ No existe la presencia de innovaciones en el diseño de procesos de aprendizaje. ○ Ausencia de propuestas para incentivar la creatividad y la innovación en sus miembros. ○ Pocas actividades extracurriculares organizadas por la Institución Educativa.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo de empresas privadas y organizaciones públicas en concursos y actividades académicas a nivel intercolegial. ○ Reconocimiento de la empresa privada a la innovación en los aprendizajes. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevas Instituciones Educativas con altos niveles de liderazgo institucional, están funcionando en el mismo sector.

Elaboración: Ketty García

Figura 8 – FODA sobre Gestión en Valores

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Existe en la Institución un ambiente de respeto, y una genuina intención de parte de sus directivos, de formar a sus estudiantes con valores. ○ Dentro de los objetivos de la Institución está el de garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso a sus integrantes. ○ Se promueve a través de la enseñanza la identidad nacional. ○ Las labores ejecutadas por los directivos y miembros de la institución están enmarcadas en los principios y valores del Buen Vivir. ○ Hay propuestas de actividades de ayuda social a la comunidad. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No hay una exigencia de parte de los directivos para con los docentes de que incorporen dentro de su metodología de enseñanza actividades que incluyan comportamientos éticos. ○ Poca participación de la comunidad en eventos culturales y de convivencia.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vinculación con Fundaciones de gran prestigio para la realización de labores sociales que fomenten la solidaridad. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Los medios de comunicación, que no siempre se manejan con ética y valores y que son de fácil acceso. ○ Las redes sociales que incentivan a prácticas o actividades no recomendables para el buen vivir. ○ El incremento de familias disfuncionales

Elaboración: Ketty García

Los resultados que se obtienen en la aplicación del FODA, son confiables, pues se convierten en una guía de acción, a la que una vez validada, se la debe considerar de una manera seria y oportuna.

El Centro Educativo, de acuerdo a la investigación realizada, se maneja con mucha informalidad respecto a las reglamentaciones, normativas y procedimientos. Hay muchos aspectos que considerar, y sería prudente la revisión inmediata de éstos, ya que podrían afectar significativamente al desarrollo de las actividades de la Institución, en la búsqueda de la mejora continua de los servicios que oferta.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1 Proceso de aplicación de los instrumentos de investigación

La aplicación de los instrumentos de investigación no fue una tarea sencilla. Si bien es cierto que en un primer momento la apertura de los directivos de la Institución fue excelente, a medida que el proceso de investigación avanzaba, la colaboración disminuyó considerablemente.

Los instrumentos y técnicas que se aplicaron fueron: La entrevista, la aplicación de encuestas y la observación directa. En lo referente a la técnica de la entrevista, se la pudo realizar en varias ocasiones sin dificultad alguna al Rector y al Vicerrector Administrativo, los mismos que también permitieron la realización de las encuestas, que es otra de las técnicas utilizadas en este trabajo investigativo.

Las encuestas, cuyo contenido y población objetivo fueron determinadas por la Universidad Técnica Particular de Loja, se las realizó a cinco directivos, en los que se incluye al Rector de la Institución, a doce de los diecisiete docentes que laboran en el Centro Educativo (5 se excusaron), a 20 estudiantes de la Sección Básica, y a 51 padres de familia que gentilmente quisieron colaborar. El cumplimiento de esta actividad fue postergada en tres ocasiones sin mayores explicaciones. Las encuestas para los estudiantes se pudieron concretar en un solo día, mientras que para las de directivos y docentes se tuvo que acudir en varias oportunidades a la Institución Educativa.

En lo que respecta a las encuestas a los padres de familia, éstas se pudieron ejecutar en un día deportivo sin mayores contratiempos, y fueron diseñadas por la responsable de este trabajo de investigación.

Adicional a estas técnicas, también se aplicó la observación con la finalidad de realizar comprobaciones y obtener información pertinente ante la evasiva actitud de los directivos que no entregaron documentación necesaria para la realización de esta investigación, con la excusa de no tenerlos en la presentación adecuada.

En mi caso al no ser docente de una Institución Educativa, la realización de este trabajo ha sido absolutamente enriquecedora, en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos, a pesar de no haber tenido el suficiente apoyo de parte de la Institución Educativa para obtener información relevante.

Se considera que los instrumentos y técnicas utilizados han proporcionado información válida para poder construir el diagnóstico del Centro Educativo, respecto a la Gestión, Liderazgo y Valores en su administración.

Es importante recalcar que las entrevistas fueron orientadoras en la ejecución de esta investigación y es precisamente con su ejecución que se pudo obtener información general y específica sobre el quehacer de la Institución.

4.2.2 De los directivos

Las encuestas realizadas a los directivos se detallan a continuación:

Tabla 13 – Pregunta 1: Forma de Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	60
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	2	40
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo, no existe uniformidad en las respuestas de los cinco directivos, ya que el 60% responde que hay reuniones de equipos de trabajo, mientras el 40%, indica que los trabajos los realizan individualmente. Este indicador evidencia que existe falta de liderazgo y una ausencia de gestión al no generar cooperación para trabajar en equipo que les permitirá una organización más productiva. En una Institución, debe prevalecer el trabajo en equipo, ya que permite mejores resultados, por la inclusión de nuevas ideas e incrementa el compromiso de los miembros.

Tabla 14 – Pregunta 2: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	5	100
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

En esta pregunta, los directivos encuestados, están de acuerdo totalmente, en que para definir el tamaño de la Institución Educativa, se toma en cuenta el número de miembros de la Institución. El número de estudiantes, es la base para el crecimiento de otros elementos como número de docentes, número de personal de apoyo, cantidad de aulas necesarias, que incidirán en los resultados de la Institución.

Tabla 15 – Pregunta 3: Las tareas de los miembros de la Institución se encuentran establecidas en un manual de normas y reglamentos

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

En este tema, el 100% de los directivos indican que existe ausencia de manuales de normas, reglas y procedimientos en el accionar de la Institución. La falta de manuales y normativas es una clara evidencia de la falta de gestión, además que le resta formalidad al accionar del Centro Educativo, ya que éstos constituyen elementos importantes para la estructura organizacional de la misma.

Tabla 16 – Pregunta 4: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

Vale la pena resaltar que el 100% de los directivos encuestados coinciden en lo importante que significa la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso, aunque éste último no se pudo validar en el trabajo investigativo. Sin embargo, es evidente que los valores, como el respeto en este caso específico, es parte del accionar de la Institución, lo que resulta muy positivo, pues es esta clase de comportamiento lo que hace posible vivir y convivir en comunidad.

La toma de decisiones realizada en un clima de respeto y consenso, resulta muy positivo para la Institución. El respeto debe prevalecer en cualquier ambiente de trabajo y debe constituirse en el motor impulsor de toda clase de actividades.

Tabla 17 – Pregunta 5: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

La falta de delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, confirmada por el 100% de los directivos encuestados, resulta negativo para la Institución, pues denota una centralización de poder que se traduce en una falta de liderazgo, al no poseer o desarrollar estructuras que promuevan la participación de sus miembros en la toma de decisiones. Esta situación refleja la presencia de un

liderazgo autoritario y una falta de confianza en sus miembros que podría afectar en algún momento al clima laboral de la Institución.

Tabla 18 – Pregunta 6: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	0	0	5	100	0	0
d	Trabajo en equipo	3	60	1	20	1	20
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80	1	20	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	1	20	1	20
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	0	0	5	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Ketty García

Ante esta pregunta, hay diversas respuestas por parte de los directivos encuestados, pues para cada uno de ellos la administración y liderazgo de la Institución Educativa, promueve diversos aspectos, en el que prima en un 100% la búsqueda de la excelencia académica, que realmente es el objetivo de toda Institución Educativa. Vale la pena recalcar que los directivos también reconocen que la vivencia de los valores Institucionales y personales es fundamental, y es que, en efecto la excelencia académica se logra con la formación integral de los seres humanos.

Sin embargo, se evidencia en el 100% de los directivos encuestados que no se promueve en la Institución una delegación de autoridad a los grupos de decisión, lo que confirma la falta de Gestión Institucional, ya que lo que se debe gestionar es precisamente el establecimiento de políticas claras sobre las acciones organizativas que se deben dar, cambiando definitivamente el estilo de liderazgo no compartido que ejercen, y que pudiese en algún momento crear resistencia y afectar enormemente al clima laboral.

Respecto a la capacitación continua de los docentes, el 100% de los directivos encuestados coinciden en afirmar que se promueve "a veces", situación que no se pudo validar. La capacitación de los docentes es una característica clave en la gestión de las Instituciones, porque es precisamente en los docentes donde se deben centrar los cambios profundos del desarrollo en la Institución y su preparación continua se convierte en una necesidad real para la mejora permanente de los niveles adecuados de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 19 – Pregunta 7: Habilidades del 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	0	0	5	100
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	20	4	80	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	1	20	4	80
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Ketty García

Respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución, sólo en una de las respuestas coincidieron en un 100% los directivos encuestados. Ellos manifiestan que las habilidades de liderazgo, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

En todo caso si es importante resaltar que las habilidades para el liderazgo se adquieren y se aprenden a través de un entrenamiento continuo, que debe estar combinado con la práctica, que únicamente la da la experiencia.

Tabla 20 – Pregunta 8: 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.	2	40	3	60	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.	4	80	1	20	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80	1	20	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

Respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar, el 80% de los directivos encuestados afirman que se fortalece con la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Efectivamente el clima organizacional es fundamental en el desempeño y progreso de una Institución, y éste se logra con un trabajo basado en valores y con un liderazgo instructivo que desarrolle en la Institución ambientes seguros y ordenados que permitan una cohesión fuerte entre todos sus miembros, los mismos que deben complementarse con la existencia de mecanismos de control, que es uno de los procesos que permite conocer si lo que se está haciendo va acorde con los lineamientos establecidos.

Tabla 21 – Pregunta 9: 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.)	5	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	80	1	20	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	40	3	60	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	5	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

En relación a los Organismos que integran la Institución, el 100% de los encuestados indican que los componen la Dirección, el Consejo Escolar, el Consejo Académico y los miembros de coordinación, entre los principales. Es importante anotar que los organismos que integran una Institución Educativa, están debidamente tipificados en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Tabla 22 – Pregunta 10: 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.	4	80	1	20	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40	3	60	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80	1	20	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

Referente a este tema, el 80% de los encuestados indican que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, son realizadas para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, y en un mismo porcentaje están de acuerdo en que también éstas se dan para tratar los conflictos y definir soluciones, aunque esto último no se cumple de acuerdo a lo manifestado por algunos de los miembros de la Institución que fueron encuestados.

Las actividades en el Centro Educativo deben encaminarse a la preparación de estrategias didácticas, y a la promoción de nuevos aprendizajes que contribuyan al desarrollo de sus estudiantes.

En definitiva las actividades del equipo educativo deben estar concentradas hacia la selección y recomendación de los procesos didácticos más convenientes para la

dirección del aprendizaje, haciendo el respectivo seguimiento para la concreción de un trabajo educativo, coordinado, continuo e integrado.

En la siguiente tabla se aprecian los resultados sobre las tareas y funciones de cada uno de los departamentos didácticos de acuerdo al criterio de los directivos encuestados.

Tabla 23 – Pregunta 11: 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.	3	60	2	40
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80	1	20
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	60	2	40
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	60	2	40
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
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60	2	40
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

En lo relacionado a las acciones de los departamentos didácticos, el 100% de los encuestados indican que están dirigidas para organizar y desarrollar las enseñanzas de cada materia, para mantener actualizada la metodología y para elaborar la programación didáctica de las asignaturas. Esta afirmación no se pudo validar en la investigación.

Es importante que en el Centro Educativo se sistematicen los aprendizajes de tal forma que se permita la interacción de los estudiantes con los materiales y que se

promueva el trabajo colaborativo, que junto al diseño y preparación de materiales didácticos aportarán significativamente en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 24 – Pregunta 12: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

La respuesta de los directivos encuestados no es uniforme, pues el 60% responde que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones, mientras el restante 40% indican que no, lo que evidencia una falta de gestión pedagógica que debe reafirmarse en su verdadero sentido que es la concreción de la gestión educativa. La gestión pedagógica debe impulsar el proceso de gestión que promueva la participación de directivos y docentes en la elaboración de una efectiva planeación que beneficie a los procesos de enseñanza-aprendizaje existentes.

Tabla 25 – Pregunta 13: Material de Planificación Educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	5	100
b	Plan estratégico.	0	0	5	100
c	Plan operativo anual.	0	0	5	100
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	0	0	5	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Ketty García

El 100% de los directivos encuestados indican que la Institucion no tiene los documentos o materiales básicos utilizados en la Planificación Educativa. Esta falta de prevision y organización de actividades, es lamentable para el desarrollo eficiente de las mismas y denota la ausencia de Gestion Administrativa e Institucional, al no contar con material de planificacion, absolutamente necesario para desarrollar las actividades con eficiencia. Ante la falta de material de planificacion, no es fácil determinar los fines de la Institucion, y menos aún lograr la concrecion de los mismos.

Existe poca ejecución del liderazgo y de la gestión ante la ausencia de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, los cuales deben implementarse de inmediato y de manera continua, porque además de proporcionarles nuevos conocimientos, mejorará su actitud ante los retos que se les presenta a diario en el desempeño de sus tareas y funciones.

Tabla 26 – Resultados de la Entrevista a Directivo

No.	Pregunta	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				La comunicación es la forma de transmitir información y esta última la de incrementar el conocimiento	1	
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				Se asume que el Rector realiza las tareas de liderazgo, pero no se dispone de manuales y reglamentos	1	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Haciendo uso de una negociación positiva que beneficie sobre todo el bienestar de la comunidad	1				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				Tener visión, ser auténtico e innovador	1	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				El simbólico, aunque no se ha manejado de manera eficiente	1	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La garantía a un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso de todos los miembros de la Institución	1				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Solidaridad, respeto y honestidad	1				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				La mentira	1	

Fuente: Entrevista a Vicerrector Administrativo

Elaboración: Ketty García

Sólo uno de los directivos accedió a esta entrevista, el mismo que fue muy escueto en sus respuestas. Lo rescatable en éstas, es la importancia que se le da a los valores en el desarrollo de las actividades de la Institución, que efectivamente de acuerdo a lo investigado, se efectúan en un ambiente armónico y de respeto, lo que ha generado un alto nivel de pertenencia entre sus miembros.

4.2.3 De los profesores

4.2.3.1 De la encuesta a Docentes

Las encuestas realizadas a los docentes se detallan a continuación:

Tabla 27 – Resultados de la encuestas a docentes

Ord.	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.	4	33	6	50	2	17
2	El liderazgo en el centro 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.	4	33	8	67	0	0
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	50	6	50	0	0
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.	2	17	7	58	3	25
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	18	6	55	3	27
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	27	8	64	1	9
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	9	75	3	25	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	17	7	58	3	25
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	8	2	17	9	75
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	5	42	7	58
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	67	4	33	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	50	5	42	1	8
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	75	3	25	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	9	73	3	27	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	42	6	50	1	8
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	58	5	42	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes del Colegio La Gran Esfera Azul

Elaboración: Ketty García

Las respuestas son un tanto contradictorias, pero se rescata lo concerniente a la enseñanza de los valores en las que coinciden el 75% de los encuestados. Ninguno de los docentes encuestados admite estar en desacuerdo continuo con el Rector, lo que resulta muy positivo para el desarrollo de sus funciones. El 67% de los docentes consideran que sus directivos poseen habilidades de liderazgo y se ratifica mayoritariamente la ausencia del trabajo en equipo, lo que afecta significativamente la toma de decisiones, que no son participativas.

4.2.4 De los estudiantes

Las encuestas realizadas a los estudiantes se detallan a continuación:

Tabla 28 – Resultados de la encuesta a estudiantes

Ord.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45	10	50	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	15	75	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	7	37	12	63	0	0
4	Existen aportaciones de nuevas ideas en las clases.	2	11	10	56	6	33
5	En las clases se espera que todos los estudiantes desarrollen el mismo trabajo, al mismo tiempo y con un único estilo.	7	37	9	47	3	16
6	Los docentes imparten sus clases con actividades relacionadas a la práctica de valores y virtudes.	2	11	4	21	13	68
7	El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	33	9	50	3	17
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	21	10	53	5	26
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	11	8	42	9	47
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su propia opinión.	9	47	9	47	1	5
11	Es el docente quien decide qué se desarrolla en las clases.	13	68	5	26	1	5
12	Se realizan en clases, trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	68	5	26	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	11	13	68	4	21
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	7	37	11	58	1	5

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Ketty García

Respecto a la encuesta de los estudiantes, llamó mucho la atención, que algunos dejaran en blanco los casilleros de respuestas, como si no quisieran comprometerse con sus respuestas, o no las tuviesen claras. Sin embargo, se debe resaltar que los estudiantes consideran que la ética y los valores en la Institución, se cumplen con el ejemplo, lo que constituye una fortaleza, que se debe seguir potenciando e incorporarlos en las clases con actividades que promuevan la práctica de valores y virtudes, tan necesarias en la formación integral de los seres humanos.

En lo relacionado a la aportación de nuevas ideas en las clases, el 56% de los estudiantes encuestados indican que se presentan a veces, mientras que el 33% revelan que nunca, indicadores preocupantes, que reflejan una ausencia de Gestión y Liderazgo en el proceso pedagógico, que debe ser constantemente revisado y mejorado para lograr los niveles de calidad que se requieren. El docente, debe garantizar en sus clases la creatividad y la innovación, buscando siempre el mejoramiento permanente de sus estudiantes.

Aproximadamente el 47% de los estudiantes encuestados consideran que los docentes no se interesan por sus problemas, en tanto un 11% de los encuestados creen que sí. Esta percepción no es alentadora, pues podría afectar a la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se debe caracterizar por un apoyo constante del educador hacia sus estudiantes y de la existencia de un clima de aprendizaje armónico que les brinde seguridad y les supervise su progreso.

Referente al compromiso que tienen los docentes con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes tienen niveles de apreciación diferentes, ya que el 68% manifiestan que no se refleja de manera constante, mientras que el 21% no lo aprecian. Esta percepción demuestra que no existe en la Institución una visión compartida en relación a sus objetivos y metas. El liderazgo que debe primar en un Centro Educativo es el transformador, que permita, entre sus miembros, la creación de una cultura escolar consolidada y un compromiso institucional auténtico.

4.2.5 De los padres de familia

Las encuestas realizadas a los padres de familia se detallan a continuación:

Tabla 29 – Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Los Directivos y autoridades tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.	29	58	17	34	4	8
2	Los Directivos escuchan los problemas que Uds. comunican sobre el proceso educativo de sus hijos.	38	75	11	22	2	4
3	La gestión y el liderazgo se reflejan en el accionar de la Institución.	33	66	16	32	1	2
4	Existen actividades innovadoras en las que participen los padres y sus hijos/as.	17	30	26	52	7	14
5	Existe por parte de los Directivos y autoridades un alto interés en mejorar la calidad del aprendizaje.	31	62	19	38	0	0
6	Los valores y virtudes están presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	45	90	5	10	0	0
7	Las tareas y deberes son apropiadas para el apoyo del rendimiento académico de los estudiantes.	30	59	21	41	0	0
8	Las actividades extraprogramáticas incluyen programas de integración entre todos los miembros de la comunidad educativa.	29	60	17	35	2	5
9	Las reglas y procedimientos existentes, son los apropiados para un ambiente seguro y comfortable.	38	75	12	24	1	1
10	Colabora Ud. con el seguimiento del proceso educativo de su hijo/a de acuerdo al trabajo efectuado por los Directivos, Autoridades y Docentes.	39	78	11	22	0	0
11	Los medios que utiliza la institución para comunicarles el desarrollo del proceso educativo de su hijo/a, son los adecuados.	36	71	14	27	1	2
12	La ética y los valores se reflejan en el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa	40	78	9	18	2	4
13	El proceso educativo de su hijo/a está de acuerdo con la misión y la visión de la Institución.	30	63	16	33	2	4
14	Conoce Ud. todos los eventos organizados dentro de la Institución.	41	80	10	20	0	0
15	Considera Ud. Que la Institución realiza inversiones necesarias en lo que respecta a recursos tecnológicos y pedagógicos para el buen desarrollo de la enseñanza-aprendizaje.	34	67	16	31	1	2
16	Está Ud. satisfecho con la educación que recibe su hijo/a.	32	63	19	37	0	0

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Ketty García

El 90% de los padres encuestados confían en la enseñanza de los valores y virtudes que imparte la Institución. El 78% de los encuestados indican que existe un comportamiento ético entre sus miembros. Es importante aclarar que no todos los padres de familia encuestados respondieron la totalidad de las preguntas. Un 70% de ellos están satisfechos con el comportamiento de los directivos respecto al interés que tienen sobre el proceso educativo de los estudiantes, así como de los medios de comunicación utilizados para la información respectiva. Estos niveles de confianza de los padres hacia su Institución, les crea un fortalecimiento en sus relaciones que deben potenciar.

4.2.6 Matriz de problemática

A continuación se detallan los problemas observados en el Centro Educativo:

Figura 9 – Matriz de Problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Ausencia de manuales de procedimientos de actividades académicas y operativas	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades se realizan en desorden. Hay duplicidad de actividades. No hay registro de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajos inconclusos Desconocimiento de tareas y funciones, pérdida de tiempo. Informalidad en la organización. Pérdida de tiempo y costos.
Toma de decisiones no es participativa	<ul style="list-style-type: none"> Limitación de información para el análisis de problemas. Desmotivación para los miembros excluidos. Concentración de responsabilidades de un reducido número de personas para la toma de decisiones. Toma de decisiones erróneas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pocos elementos de análisis para la toma de una decisión acertada. Bajo rendimiento en sus funciones. Poca atención en otras tareas. Resultados negativos de diferentes índoles.
Falta de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Improvisación en la ejecución de las actividades. Incumplimiento de metas. Gastos innecesarios. Se toman malas decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se ejecutan actividades y tareas incompletas. Estancamiento del desarrollo de la Institución. Perdidas económicas Generación de nuevos problemas.
No hay innovación y creatividad en las aulas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de actualización en los programas académicos. Escaso uso de recursos tecnológicos Carencia de motivación en el aprendizaje Incrementa el desconocimiento de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> Estancamiento pedagógico. Utilización de recursos obsoletos. Afecta al aprendizaje significativo.
No hay capacitación continua de los Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Falta de motivación para el desarrollo de sus funciones. Ausencia de estimulación en el desarrollo profesional. Perdida de eficiencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje Incumplimiento en el logro de sus objetivos de calidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la calidad docente. Profesionales sin mayores aspiraciones. Inconformidad de los estudiantes con su aprendizaje. La Institución Educativa pierde credibilidad.

Elaboración: Ketty García

A pesar de que en la Institución Educativa no se refleja una marcada presencia del liderazgo y de la gestión, los problemas que existen son solucionables en un corto y mediano plazo, pues son factores negativos en su forma y no en su esencia, por lo que es importante que exista un firme compromiso de parte de los Directivos para hacer los correctivos necesarios, sobre todo en lo referente a la capacitación y formación de sus docentes, que son los que lideran el proceso de enseñanza aprendizaje en la Institución.

5. DISCUSIÓN

Pese a que las respuestas a las encuestas siempre tienen una gran dosis de subjetividad, se observa en las mismas cierto grado de discordancia, en todas las instancias encuestadas, tales como directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Son muy pocas las situaciones, que se irán analizando en el desarrollo de este apartado, en las que existe un criterio uniforme, sobre todo en los temas medulares, que han sido investigados.

Los directivos del Colegio La Gran Esfera Azul, tienen claro lo que quieren lograr en cuanto a calidad educativa, que es el alcance de la excelencia, pero en el proceso de la presente investigación no se evidenció el uso de recursos eficientes para concretarla, ya que una de sus debilidades más visibles es precisamente la inexistencia de políticas claras, de normativas, reglamentos, procesos y manuales, que sustenten el accionar de la Institución.

Esta ausencia de materiales de organización demuestra que la Gestión no está siendo bien ejecutada, circunstancia que fue confirmada totalmente por el 100% de los directivos encuestados. La Gestión Institucional es eficiente en la medida en que la estructura organizacional y sus elementos estén bien constituidos. La falta de material organizacional permite que las funciones y tareas se realicen de manera desordenada, con duplicidad de esfuerzos y con una pérdida de tiempo irrecuperable, que debe ser utilizado para construir e incrementar conocimiento en pro de la obtención de una mejor calidad educativa.

Una de las características propias de la Gestión es trabajar en equipo, acción que no se cumple en la Institución en estudio, y que fue avalada por el 100% de los directivos y el 67% de los docentes encuestados. Existe también una falta de Liderazgo efectivo en esta labor directiva, ya que en una Institución exitosa, lo que debe prevalecer es el trabajo en equipo que permite mejores resultados, por el aporte de nuevas ideas de sus miembros que incrementa además, la armonía en el clima laboral.

La ausencia de trabajo en equipo, se traduce además como una falta de estimulación a su talento humano, a quienes se les debe apoyar en sus aspiraciones

de ser más y saber más. El verdadero Líder no sólo debe tener visión y habilidades de comunicador eficiente, sino que debe mantener una verdadera preocupación por las necesidades de sus miembros.

A esta ausencia de Liderazgo, se debe sumar la falta de delegación en la toma de decisiones, confirmada por todos los directivos encuestados, lo que refleja una centralización de poder, nada saludable para la Institución, pues les impide mantener una visión compartida acerca de los principios educativos que se pretende promover. La poca participación de los miembros de la Institución en la toma de decisiones, los limita en su accionar y les puede afectar significativamente en su actitud colaborativa. El enfoque del Liderazgo que se debe ejercer es el que permite a sus miembros participar activamente en la toma de decisiones, colaborando con la solución de los problemas, mejorando con ello la participación individual y colectiva de los integrantes del Colegio para afrontar los retos y desafíos que se presentan continuamente en el sector educativo.

Si bien es cierto, que la Institución Educativa mantiene dentro de su cuerpo directivo a profesionales calificados, su actuación como Gestores y Líderes se está viendo mermada al desatender una característica tan importante dentro del Liderazgo, como es la participación positiva de sus miembros en la toma de decisiones.

La clara falta de planificación, refleja un deterioro en la Gestión que está dificultando el logro de mejoras en la calidad educativa. Al respecto el 100% de los directivos encuestados indicaron que no trabajan con materiales de planificación. No cuentan con un Plan Estratégico, ni con un Plan Operativo Anual. Tampoco han realizado una reingeniería de procesos y no han tenido proyectos de capacitación dirigidos a docentes en los últimos años. Esta falta de Gestión en la previsión y organización es lamentable para el desarrollo eficiente de las actividades de la Institución, pues al no contar con materiales de planificación no es fácil determinar los fines de la Institución y menos aun determinar la concreción de los mismos.

Desatender este proceso de planificación, implica una improvisación en la ejecución de las actividades que genera nuevos problemas y provoca un estancamiento en el desarrollo del Colegio. Para que exista una efectiva Gestión Institucional, se requiere la definición de procesos que estén ampliamente vinculados con la puesta en

práctica de las acciones o mecanismos necesarios para el logro de los objetivos que permitan cumplir con la misión.

La falta de planificación genera además, incumplimiento de metas, ya que no todos sus miembros comparten la misma visión en relación con los objetivos de la Institución, y permite un cierto retraso en situaciones prioritarias como la actualización de los programas académicos, la implementación de procesos técnicos participativos que son tan necesarios en la aplicación de estándares de calidad y sobre todo desatiende la formación continua a la que deben tener acceso sus integrantes para afrontar los nuevos retos que se dan día a día en el área educacional.

También es importante recalcar que el 80% de los directivos encuestados creen que una mejora de los mecanismos de control contribuirá al progreso y desarrollo de la Institución, lo que es cierto en la medida en que éstos faciliten la supervisión de las actividades realizadas y permitan comprobar que las mismas se han ejecutado de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, en la investigación se evidenció que esta fase de control no existe, lo que implica necesariamente una falta de Gestión Administrativa que produce un nivel alto de desorden en lo actuado y genera resultados negativos en la búsqueda de la calidad.

El 67% de los estudiantes y el 66% de los padres de familia encuestados indican que existen pocas acciones innovadoras tanto en las aulas como en las actividades en las que participan los padres, lo que confirma la ausencia de creatividad e innovación en la Institución, reflejando una clara falta de Gestión Pedagógica y Liderazgo. Una de las principales responsabilidades de los Gestores y Líderes es la de replantear siempre la metodología que se imparte y la de promover la capacidad de innovación en su Institución, y ésta no se logra si no se hace partícipe de nuevos conocimientos a sus integrantes. Las actividades pedagógicas en la Institución deben estar encaminadas a la preparación de estrategias didácticas que promuevan nuevos aprendizajes. La creatividad y la innovación son claras características del Liderazgo, y en la investigación no se evidenció su presencia.

De acuerdo a lo indicado por uno de los directivos entrevistados, en el Colegio La Gran Esfera Azul, predomina el liderazgo simbólico, que ha permitido que exista

cierto compromiso y adhesión entre los diferentes actores de la comunidad educativa, pero manifiesta que se pretende dar un enfoque diferente, ejecutando un liderazgo transformacional que produzca cambios legítimos en sus miembros con el fin de mejorar el clima de enseñanza-aprendizaje, y creando nuevos estímulos en su personal.

El estilo de liderazgo que se debe adoptar en las Instituciones Educativas es el que permita una constante innovación en los conceptos, procedimientos y técnicas en todos y cada uno de sus procesos, además que motive e inspire a sus miembros. La falta de innovación crea un estancamiento pedagógico que afecta al aprendizaje significativo y por ende al desarrollo de la Institución.

Uno de los problemas más serios detectados en la investigación, es la ausencia de capacitación continua a sus docentes. En la encuesta realizada a los directivos, éstos manifiestan que la capacitación continua a los docentes se realiza de manera esporádica. Una forma de asegurar la calidad en una Institución Educativa, es a través de la innovación en sus prácticas pedagógicas y ésta se logra con la capacitación y formación de sus miembros. El verdadero Liderazgo es el que se ejerce para transformar, y son precisamente los miembros de la Institución los que permiten significativamente que se de un proceso de cambio en el quehacer educativo.

Es vital que los directivos en el ejercicio de su liderazgo apoyen a sus docentes en su preparación pedagógica, incrementando sus conocimientos y potenciando sus habilidades para mejorar permanentemente los niveles adecuados de enseñanza-aprendizaje.

Es importante resaltar que el 80% de los directivos encuestados creen que el progreso de la Institución se logra con la creación de ambientes cordiales de trabajo; y, aunque el trabajo de los miembros del Colegio La Gran Esfera Azul se desarrolla efectivamente en un ambiente de respeto y paz, tampoco se pudo evidenciar que se trabaje con acciones que incrementen el clima de armonía que debe primar en toda Institución exitosa.

Otro resultado interesante, lo reflejan las respuestas de los padres de familia, en lo concerniente a la vivencia de los valores y virtudes, quienes en un 90% mantienen una identidad muy marcada para con su Institución, y la percepción que ellos tienen, es alentadora, pues confían en sus directivos, y creen firmemente que los procesos y comportamientos que tiene su Institución a través de sus directivos son adecuados, lo que significa que mientras el Colegio, tenga este apoyo tan importante, la puesta en marcha de correctivos no se tornará tan complicada, pues en la medida en que éstos se vayan implementado, serán aceptados y valorados de manera significativa por sus miembros. Elementos importantes de la Gestión y el Liderazgo son el cambio transformacional y la innovación, por lo que es fundamental que el Centro Educativo, no paralice su crecimiento, sino que de pasos seguros y grandes encaminados a crear una cultura de calidad a través de la inclusión de éstos en su accionar educativo.

En lo referente a la práctica de los valores, no se refleja en las aulas un trabajo sistemático, con el fin de darles la importancia que éstos requieren dentro de la Institución. Sin embargo los padres de familia, los estudiantes e incluso los docentes, tienen una clara percepción de que los valores están presentes en el quehacer educativo, y que se reflejan en el comportamiento positivo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Educar en valores, es parte de la propuesta educativa del Colegio La Gran Esfera Azul, por lo que es substancial que no se descuide la implementación de nuevas pedagogías en Valores con metodologías apropiadas que les provea a los estudiantes de los conocimientos y destrezas necesarios para que puedan enfrentarse a las situaciones reales de la vida, en las que debe primar sobre todo el respeto hacia sus semejantes, haciendo uso del diálogo y de conductas adecuadas en las que sobresalga su sentido de responsabilidad, justicia y equidad.

Lo prioritario es que los directivos de la Institución Educativa ejerzan un Liderazgo participativo y transformacional, que involucre a todos los actores de la comunidad en la consecución de sus objetivos, haciéndolos partícipes de los logros no sólo como espectadores o testigos, sino como verdaderos protagonistas de su rol de formadores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Una vez analizada la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los Valores personales e institucionales del Colegio Mixto Particular La Gran Esfera Azul, se concluye que:

- Existe un alto nivel de compromiso e identidad de sus miembros, el mismo que se evidenció a lo largo de toda la investigación, específicamente en los resultados de las encuestas, en las que tanto padres de familia, docentes y estudiantes, manifiestan su confianza en la labor que desarrollan sus directivos y en el interés genuino que ellos tienen de mejorar el proceso educativo existente y de lograr una mayor integración entre todos sus miembros con el fin de cumplir a cabalidad con su misión de servir con excelencia.
 - Se evidenció una falta de Gestión institucional ante la ausencia de políticas claras, normativas y reglamentos internos que sustenten el accionar organizado de la Institución y que son absolutamente necesarios para trabajar en orden. La falta de directrices claras en cuanto a procedimientos merman significativamente la eficiencia en el cumplimiento de las actividades y funciones de cada uno de los miembros del Centro Educativo.
 - No existe planificación de las actividades y eventos a desarrollarse, lo que dificulta la determinación de las metas y objetivos, y le resta formalidad al quehacer del Centro Educativo que debe desenvolverse con una óptima organización en todos sus procesos.
 - Falta de capacitación y formación continua a sus miembros, que implica una ausencia de Gestión y Liderazgo que respalde el desarrollo profesional de sus integrantes, lo que podría producir un estancamiento pedagógico por la desactualización de conocimientos para la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, además que causaría una desmotivación en sus miembros, que podría disminuir la calidad de excelencia que se oferta.
-

- No existe supervisión eficiente sobre el cumplimiento de los procesos, que valide si lo que se está haciendo va acorde a los lineamientos establecidos en la búsqueda de la calidad educativa.
- La Gestión educativa no se cumple de manera eficiente, ya que a pesar de que todos los actores de la comunidad educativa se sienten comprometidos con las acciones que emprende la Institución, los objetivos y prioridades no están debidamente definidos para ellos, y a pesar de que una de las características propias de la Gestión es la de trabajar en equipo, esta acción no se cumple, lo que les impide como organización, mantener una visión compartida acerca de los principios educativos que se pretende promover.
- La toma de decisiones no es delegada ni participativa, lo que no es saludable para ninguna Institución. La delegación en la toma de decisiones no debe ser centralizada, delegarla, incrementa la efectividad en la solución de problemas, y permite a sus miembros liderar sus actividades, además que mejora sustancialmente el clima laboral.
- Falta de innovación y creatividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La innovación es una parte importante del liderazgo y de la gestión en una Institución, sobre todo en lo que respecta a la práctica pedagógica que debe estar en permanente transformación acorde a la tecnología y a los cambios constantes que se dan en el área educativa. La creatividad de los miembros permitirá obtener resultados confiables y exitosos.
- Falta de formación en valores en los programas académicos, ya que no se ha implementado una pedagogía en valores que apoye a la orientación de sus estudiantes respecto a su comportamiento y forma de enfrentar las situaciones difíciles que se le presentarán en su vida.

6.2 Recomendaciones

Con el fin de contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Mixto Particular La Gran Esfera Azul, se recomienda:

- Implementar a corto plazo la elaboración de los materiales de planificación, tales como el Proyecto Institucional y el Plan Operativo Anual, que expresen los objetivos educativos que se pretenden alcanzar y la forma de concretarlos. Estos proyectos se deben realizar con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, y su cumplimiento eficiente debe ser monitoreado y verificado.
 - Mejorar la Gestión Institucional – administrativa, implementando manuales de organización, en los que se deben incluir los procesos y procedimientos que se deben seguir para el desarrollo eficiente de las acciones y les permita ejercer una mejor supervisión de los procesos para el cumplimiento de las metas, en la búsqueda de la calidad educativa.
 - Ejercer un liderazgo más participativo y flexible que facilite el trabajo en equipo y la delegación en la toma de decisiones de sus miembros, lo que incrementará significativamente la efectividad de las acciones y mejorará el clima laboral.
 - Replantear la metodología que se imparte en la Institución, promoviendo la capacidad de innovación en las actividades pedagógicas a través de estrategias didácticas que promuevan nuevos aprendizajes.
 - Mejorar el clima laboral existente, a través de reuniones periódicas de integración de manera que cada una de las experiencias de sus miembros, enriquezcan el accionar de la Institución, permitan una comunicación más efectiva entre ellos y propicien un clima de trabajo saludable y armónico.
 - Implementar nuevas pedagogías en Valores con metodologías apropiadas que les provea a los estudiantes de los conocimientos y destrezas necesarios para que puedan enfrentarse a las situaciones reales de la vida, en las que debe primar sobre todo el respeto hacia sus semejantes, haciendo uso del diálogo y de conductas adecuadas en las que sobresalga su sentido de responsabilidad, justicia y equidad.
 - Optimizar la gestión de su recurso humano, insertándolos en un proceso de formación continua que afiance los conocimientos de los docentes en la
-

preparación de su cátedra y de su rol multifuncional y les permita innovar en su práctica pedagógica, para lo cual se debe asignar un porcentaje apropiado del presupuesto anual. Precisamente por la importancia de este tema, se presenta una propuesta de capacitación y formación orientada al desarrollo profesional de los docentes del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la Propuesta

Implementación de un plan de capacitación y formación orientada al desarrollo profesional de los docentes del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, que afiance sus conocimientos, y les permita innovar en su práctica pedagógica, para lograr mejoras en el perfeccionamiento de su ejercicio profesional.

7.2 Justificación

De acuerdo con la investigación realizada, la Institución requiere mejoras en la calidad educativa, y para lograrlas es necesario fortalecer sus acciones respecto a la capacitación y formación de sus docentes, de manera que se produzca un verdadero cambio educativo.

En el desarrollo de este trabajo investigativo se ha podido evidenciar, que la Institución tiene un personal docente, con mucha pertenencia y compromiso, a pesar de que no han sido atendidos en cuanto a su formación continua en el ejercicio de su profesión.

Para que una Institución Educativa alcance excelencia, es necesario que la Gestión de los Recursos Humanos, se convierta en el factor más valorado dentro de los procesos de gestión y liderazgo. Sin embargo, en el Centro Educativo La Gran Esfera Azul, esta variable de mejora, se ha descuidado ampliamente, lo que permitirá, sin duda alguna que a corto tiempo, afecte significativamente a la calidad de la enseñanza-aprendizaje, y a la calidad misma de los docentes, al no sentirse apreciados en cuanto a su formación, ni valorados en relación a su entrega y compromiso.

Este plan de capacitación y formación del personal docente, deberá insertarlos en el proceso de formación continua y a la consolidación de sus conocimientos, habilidades y destrezas a través de su implementación, ya que el rol que se le asigna a los docentes es multifuncional, por lo que es imperativo que adopten

nuevas estrategias metodológicas y se constituyan en profesionales capacitados y habilitados en la construcción de conocimientos significativos y trascendentes.

En el proceso investigativo se evidenció una ausencia de innovación y creatividad en los modelos pedagógicos, por lo que con esta capacitación se pretende proveerlos de nuevas herramientas y metodologías, que les permitan actualizar sus prácticas educativas como mediadores de los aprendizajes.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Diseñar un plan de capacitación y formación para el personal docente del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, a través de una serie de seminarios que afiancen sus conocimientos, y les posibilite la generación de aprendizajes innovadores.

Objetivos Específicos:

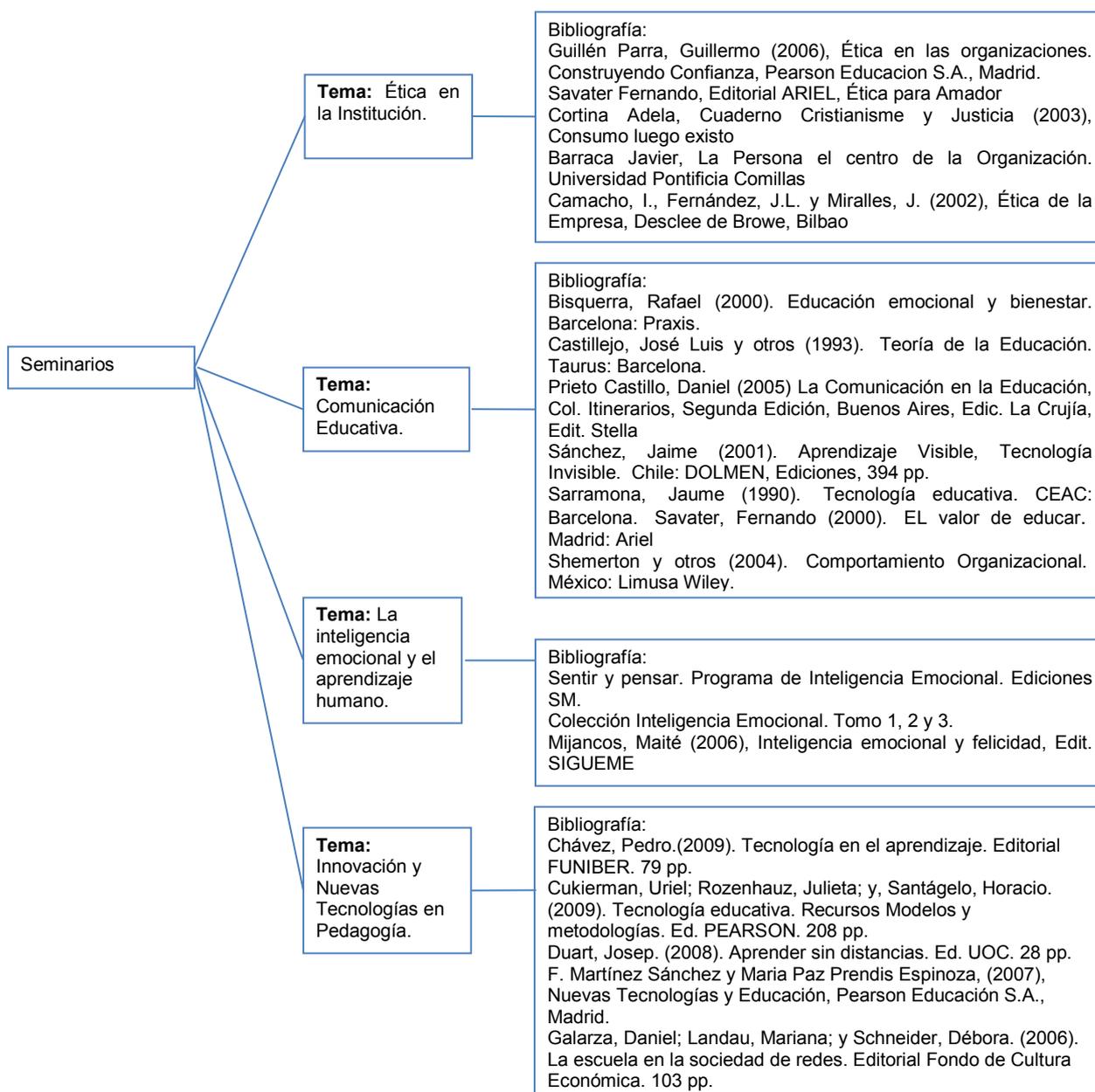
- Complementar con nuevos conocimientos el desarrollo profesional de los docentes con el fin de mejorar la calidad educativa de la Institución.
- Facilitar y promover la generación de nuevas propuestas metodológicas para el aprendizaje.
- Incrementar la motivación del personal docente en cuanto a su desarrollo profesional.

7.4 Actividades

El plan de capacitación y formación propuesto para los docentes, está compuesto por cuatro seminarios, que se considera, son fundamentales realizarlos en este mismo año lectivo, con el fin de lograr cambios en un breve período en la gestión efectiva del recurso docente que tiene la Institución.

La selección de los temas de los seminarios, ha sido debidamente analizada, y se considera que la implementación de los mismos permitirá a muy corto plazo una mejora de conocimientos y actitudes en los docentes, que elevará sustantivamente el rendimiento y la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a la mejora de calidad educativa.

Figura 10 – Seminarios a realizarse



Elaboración: Ketty García

Figura 11 – Seminario 1: Ética en la Institución

Ética en la Institución		
Objetivos:	Duración:	12 horas 3 Sábados de 9h00 a 13h00
<p>Permitir a los docentes el acceso a conocimientos fundamentales de ética y moral.</p> <p>Desarrollar en los docentes sus destrezas cognitivas, de sensibilización y concienciación para lograr mejoras en el perfeccionamiento de su ejercicio profesional.</p> <p>Resaltar la conducta y el comportamiento que deben tener los docentes, los mismos que deben ser transmitidos a sus estudiantes en el manejo de su cátedra.</p>	Contenido:	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de ética. Métodos de la ética. Diferencia entre ética y moral. Orientaciones fundamentales sobre el comportamiento y la conducta ética. ▪ Ética Organizacional y su objetivo. Las conductas éticas y su aporte significativo al clima laboral en las Instituciones. ▪ El proceso de toma de decisiones con conocimiento ético. ▪ Cómo tomar buenas decisiones en sentido ético. ▪ Ética en el desarrollo profesional y responsabilidad personal. ▪ Significado de la excelencia ética. ▪ Ética organizativa. El carácter ético de la persona. ▪ Análisis de la cultura organizacional en el Centro Educativo. ▪ Principios éticos de comportamiento responsable individual y grupal. 	

Elaboración: Ketty García

Figura 12 – Seminario 2: Comunicación Educativa

Comunicación Educativa		
Objetivos:	Duración:	12 horas 3 Sábados de 9h00 a 13h00
<p>Otorgar a los docentes nuevos criterios y herramientas que les permitan acceder a eficientes procesos comunicativos en el área educacional en los diferentes niveles de gestión.</p> <p>Valorar la calidad educativa de la Institución a través de indicadores medibles en los procesos comunicativos.</p> <p>Plantear criterios para el uso eficaz de las nuevas tecnologías de la información en los procesos comunicativos de la educación formal, informal y no formal.</p>	Contenido:	
	<ul style="list-style-type: none"> • La educación como comunicación: Procesos y teorías de la comunicación educativa. • La diversidad de procesos en la comunicación educativa. • Importancia de la comunicación en la educación en un Centro Educativo. • ¿Cómo convertirse en un buen comunicador? • Comunicación exitosa con los recursos didácticos y tecnológicos. • Habilidades y destrezas para el manejo de la comunicación organizacional en los centros de educación. • Lineamientos para el uso de las nuevas tecnologías de la información en los procesos comunicativos utilizando medios pedagógicos correctos. 	

Elaboración: Ketty García

Figura 13 – Seminario 3: La inteligencia emocional y el aprendizaje humano

La inteligencia Emocional y el aprendizaje humano		
Objetivos:	Duración:	12 horas 3 Sábados de 9h00 a 13h00
<p>Permitirá a los docentes, reforzar su desempeño en las áreas académicas, e incrementar su habilidad para relacionarse y adaptarse a diferentes situaciones, visualizando las consecuencias de sus actos y analizando las ventajas y desventajas de los hechos.</p> <p>Desarrollar en los docentes su inteligencia emocional, lo que les permitirá un manejo adecuado de sus sentimientos, la comprensión de su entorno y una convivencia más armónica.</p> <p>Transmisión de estos aprendizajes a sus estudiantes, de manera que potencien en ellos el conocimiento de si mismo, el autocontrol, la automotivación, la autonomía, la empatía y la autoestima, aptitudes y comportamientos tan necesarios en la formación del ser humano.</p>	Contenido:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones y formas de desarrollo de la Inteligencia. • Análisis de las conductas de personas inteligentes y menos inteligentes. • Perfiles de inteligencia. • La inteligencia emocional: definición y análisis de sus componentes. • Definición y análisis de la inteligencia interpersonal. • Definición y análisis de la inteligencia Intrapersonal. • Taller: propuestas para desarrollar la inteligencia emocional en los niños y niñas 	

Elaboración: Ketty García

Figura 14 – Seminario 4: Innovación y Nuevas Tecnologías en Pedagogía

Innovación y Nuevas Tecnologías en Pedagogía		
Objetivos:	Duración:	12 horas 3 Sábados de 9h00 a 13h00
<p>Comprender el papel de las nuevas tecnologías en la educación con la finalidad de buscar mejoras significativas en la formación.</p> <p>Conocer cómo aplicar las nuevas tecnologías en sistemas de innovación educativa.</p> <p>Comprender el trabajo grupal del proceso formativo.</p>	Contenido:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de las tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas educativas. • Conocimiento sobre nuevas destrezas de aprendizajes en entornos virtuales. • Aplicación de nueva metodología en el diseño pedagógico de los niveles formativos. • Desarrollo educativo a partir del uso de las nuevas tecnologías. • Nuevas estrategias, modelos y perspectivas de enseñanzas, aplicando las tecnologías. • Lenguajes en la Tecnología Educativa. 	

Elaboración: Ketty García

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta del plan de capacitación y formación para docentes, ha sido elaborada para el Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, ubicado en la ciudad de Guayaquil, y los seminarios se llevarán a cabo en las instalaciones de la Institución, las mismas que cuentan con toda la infraestructura necesaria para su implementación.

7.6. Población objetivo

La propuesta está dirigida para cubrir requerimientos inmediatos para el personal docente del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, compuesta por 17 profesores, a los que se suman los 5 directivos de la Institución, que también forman parte del claustro académico de la Unidad Educativa, y que necesitan esta formación, que sin duda los ayudara a mejorar sus conocimientos y habilidades.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los Directivos del Centro Educativo, han manifestado su compromiso de iniciar las gestiones pertinentes que les permita mejorar su calidad educativa, y para lograrlo es necesario estimular a sus docentes insertándolos en un plan de capacitación y formación que les genere nuevos e innovadores aprendizajes. Existe un acercamiento con las autoridades de dos Universidades prestigiosas de la ciudad, con el fin de firmar convenios de cooperación, para que catedráticos altamente calificados en los temas sugeridos sean los que impartan los seminarios requeridos.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la Institución Educativa tiene los equipos y conexiones necesarias para facilitar la implementación del plan de capacitación y formación que estará a disposición de los beneficiarios del mismo.

Los materiales necesarios para la implementación de este plan, estarían disponibles en el Centro Educativo, que asignaría un aula para el cumplimiento de este plan, además de los recursos como proyectores, pizarras y otros materiales necesarios.

Los recursos físicos también serán facilitados por la Institución, que facilitará un aula debidamente adecuada para el buen funcionamiento de los seminarios y que estará asignada exclusivamente en los días establecidos en el cronograma.

En lo referente al recurso económico, la propuesta sugiere que el valor total de este plan de formación y capacitación, sea asumida totalmente por el Centro Educativo, asignando un valor aproximado de US\$4.200,00 en el presupuesto correspondiente al año 2012.

7.8. Presupuesto

Tabla 30 – Presupuesto

Item	Participantes	Cantidad	Valor unitario	Valor total
CD's material digitalizado	22	4	\$ 0.50	\$ 44.00
Material de Apoyo (incluye carpeta y útiles de trabajo)	22	4	\$ 1.25	\$ 110.00
Aula y audiovisuales	-	-	\$ 0.00	\$ 0.00
Honorarios 4 docentes por hora	-	48	\$60.00	\$2.880.00
Refrigerios	22	13	\$ 2.50	\$ 715.00
Subtotal				\$3.749.00
Imprevistos 10%				\$ 374.90
Total				\$4.123.90

Elaboración: Ketty García

7.9. Cronograma

Figura 15 – Cronograma

PROGRAMAS Y SEMINARIOS A DESARROLLARSE EN EL 2012 – 2013						
Tiempo Actividad	2012				2013	
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Reunión con el Rector para presentarle la propuesta de formación continua.	x					
Reunión con los docentes y directivos para informarles sobre el cronograma aprobado de seminarios.	x					
Seminario: Ética en la Institución.		x				
Seminario: Comunicación Educativa.			x			
Seminario: La inteligencia emocional y el Aprendizaje Humano.				x		
Seminario: Innovación y Nuevas Tecnologías en Pedagogía.					x	
Taller de Evaluación sobre los conocimientos adquiridos.						x

Elaboración: Ketty García

7.10. Resultados esperados

Se espera que con esta capacitación que incluye cuatro seminarios de temas importantes y actuales en el desarrollo del trabajo profesional que efectúan día a día los docentes, se contribuya con la formación de cada uno de ellos, y les permita generar nuevas e innovadoras propuestas metodológicas en el aprendizaje, además de motivarlos a construir conocimientos trascendentales en su práctica educativa, que redundarán significativamente en la calidad de la educación que se imparte en el Centro Educativo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Fernández, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Praxis S.A.
- Álvarez Gálvez, L. E. (2011). Instructivo para la elaboración de Tesis. Proyecto de Grado I. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Arata Andreani, A. (2001). *Excelencia Académica y Gestión Universitaria. Una combinación posible y necesaria*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Arias, A., & Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la Dirección de Centros Educativos*. Barcelona: Davinci Continental.
- Buele Maldonado, M. (2011). Instructivo para elaboración de Tesis. Proyectos de Investigación II. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado; Retos y tendencias del proceso educativo*. Monterrey: Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Instrucciones a la teoría general de administración*. México D. F.: Mc. Graw Hill.
- Cortina Orts, A. (1997). *El mundo de los valores. Ética y educación*. Bogotá: E Búho.
- Cortina, A., & Conill, J. (2000). *10 palabras claves en ética de las profesiones*. Navarra: Verbo Divino.
- De Anca, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global. Hacia un nuevo valor en la empresa*. Madrid: Prentice Hall.
- Farjat, L. (1998). *Gestión Educativa Institucional. De las intenciones a las concreciones. Aportes para transformar la realidad*. Buenos Aires: Lugar Editorial S.A.
- Fayol, H. (1998). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Illich, I. (1985). *La sociedad desescolarizada*. México D.F.: Joaquín Mortiz/Planeta.
-

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. (P. D. Cortés, Trad.) México D. F.: Mc Graw Hill.

Kotter, J. (1996). *Las Nuevas Reglas en los Negocios*. (G. M. Saines, Trad.) México D. F.: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Kotter, J. (1990). *El factor Liderazgo*. (Original de 1988, *The Leadership Factor*). Madrid: Días de Santos.

La Ética en la Universidad. Orientaciones básicas. (1995). Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación* 304 universidad de Deusto, 31-60.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.

López, F. (2003). *La Gestión de Calidad en Educación*. Madrid: La Muralla.

Lorenzo Delgado, M. (2004). La gestión en los centros educativos. *Revista española de Pedagogía*, Año LXII , 367-388.

Lorenzo, M. (2004 Vol.22). La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. *Enseñanza. Anuario Interuniversitario de didáctica*.

Lorenzo, M. (1995). *Organización escolar: la construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.

Masiá Clavel, J. (2005). *Ser humano, persona y dignidad*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Morales Gómez, G. (2010). *Cómo educar hoy en ética, valores y moral*. Quito: Grafitex Cía Ltda.

Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario*. Barcelona: Granica.

Real Academia de la Lengua Española. (2006). Madrid: Espasa - Calpe.

Rugel-Hollis, A. (2006). *La Educación Positiva*. Madrid: Ediciones Palabra S.A.

Salazar Medina, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista Universidad Viña del Mar*, Vol. 1 No.3.

Sánchez - Parga, J. (2003). *La Docencia Universitaria, para un manifiesto antipedagógico*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina*. Buenos Aires: Troquel.

Sandoval Estupiñán, L. Y., & Otros. (1994). *Propuesta pedagógica para desarrollar el Liderazgo en los educadores*. Bogotá: Universidad de la Sabana Chía.

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership. *The Association for Supervision and Curriculum Development*, 4-13.

Stoner, J., A., F., & Otros. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Torralba Rosello, F. (2001). *Rostro y sentido de la acción educativa*. Madrid: Cast. EDEBE.

Tuvilla Rayo, J. (2000). *Educación en Derechos Humanos*. Madrid: Descléede Brouwer.

Universidad Santa María-Campus Guayaquil. (2010-2011). *Programa Académico*. Guayaquil: Universidad Santa María.

Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones educativas*. México: Trillas.

EDOMEX. (2009). Recuperado el 05 de Agosto de 2011, de <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/MGEE.pdf>

García-Lago, V. (2002). Recuperado el 09 de Agosto de 2011, de <http://www.docstoc.com/docs/21476900/EDUCAR-EN-VALORES-Virginia-Garc>

Gómez Roldán, I. (2005 Vol.8). *Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las Facultades Administrativa, Educación y Educadores*.

Recuperado el 28 de 07 de 2011, de

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php>

González, M. T. (2003). Recuperado el 08 de Agosto de 2011, de

http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm

González, T. (2007). Recuperado el 05 de Agosto de 2011, de

<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=139356>

IPE-UNESCO. (s.f.). Recuperado el 02 de Agosto de 2011, de

http://www.unesco.org/education/e/aled_sor_all/dakham_spa.shtml

La Gran Esfera Azul. (s.f.). Recuperado el 22 de 07 de 2011, de

<http://www.lagea.edu.ec/home.html>

Lujambío, A., González, J., & Martínez, J. (s.f.). Recuperado el 06 de Agosto de 2011, de

http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

Martínez, D., & Ramos, J. (2009). Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de

<http://www.ucp.ca.rimed.cu/edusoc/index.php/2012-03-10-22-29-43/2012-03-10-22-32-15/año-7-no-3-jul-sep-2010>

Ministerio de Educación Ecuador. (s.f.). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Recuperado el 04 de Agosto de 2011, de

<http://www.educacion.gob.ec/legislacion-educativa/loei.html>

Ministerio de Educación Ecuador. (s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2011, de

Estándares de Calidad Educativa.: <http://www.educacion.gob.ec/legislacion-educativa/loei.html>

Rosales, M. (2000). Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>

Salazar, M. A. (2006). Recuperado el 08 de Agosto de 2011, de

http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev_Salazar.pdf

Sandoval, Y. (2009). Recuperado el 05 de Agosto de 2011, de

<http://www.dikaion.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/download/466/604>

UNESCO. (s.f.). Recuperado el 03 de Agosto de 2011, de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones>

Vasquez, N. (2003). Recuperado el 06 de Agosto de 2011, de www.tress.com.mx/boletin/junio2003/liderazgo.htm

Vidal, M., F., D., & Otros. (2008). Recuperado el 06 de Agosto de 2011, de scielo.sld.cu/scielo.php

9. APÉNDICES

Apéndice A: Impresión de pantalla del sitio Web del Colegio Particular Mixto La Gran Esfera Azul, en la que consta la misión y la visión de la Institución.

Apéndice B: Folletería promocional de la Institución.

Apéndice C: Folleto Informativo de la Institución.

Apéndice D: Reglamentación básica de la Institución.

Apéndice E: Funciones de las principales autoridades de la Institución.

Apéndice F: Ubicación geográfica y vista Panorámica del Centro Educativo.

Apéndice G: Fotografías de las instalaciones de la Institución.

Apéndice H: Proyecto arquitectónico futuro de las Instalaciones del Centro Educativo.

Apéndice I: Formato de encuestas y entrevistas utilizadas en la presente investigación.

<http://www.lagea.edu.ec/home.html>



Jardín, Escuela y Colegio



La Gran Esfera Azul
"Calidad e Innovación"

- Inicio
- LaGEA ▶
- Matriculación ▶
- Eventos ▶
- Calendario
- Contáctenos ▶

Bienvenido al website de LaGEA

Unidad Educativa LaGEA, entrega una oferta educativa completa, desde Prematernal hasta Sexto Curso, la cual incluye nuevas y modernas instalaciones con espacios didácticos, deportivos y recreativos, en donde cada estudiante es el protagonista de su aprendizaje.

LaGEA se convierte entonces en la mejor propuesta formativa personalizada para potenciar las habilidades y destrezas de sus hijos e hijas, asegurando el mejor desempeño en las actividades que emprendan, formando ciudadanos mediante la investigación, la tecnología y con conciencia social y elevada autoestima, que promueven indiscutiblemente su desarrollo personal y el progreso del país.

Nuestros cinco pilares:

- 1.- Comunicación internacional: español, inglés e italiano.
- 2.- Tecnología acorde a los retos del mundo globalizado.
- 3.- Clima de afectividad y valores.




Jardín, Escuela y Colegio



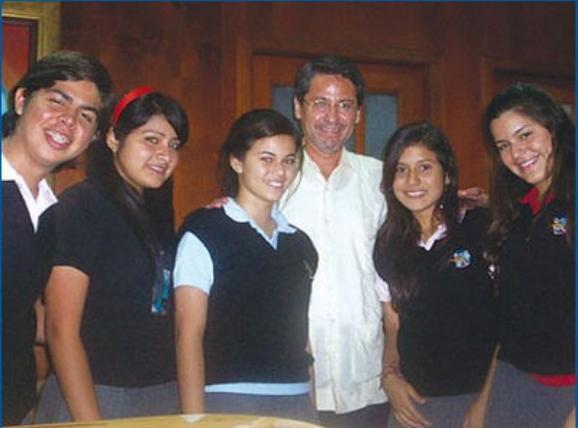
La Gran Esfera Azul
"Calidad e Innovación"

- Inicio
- LaGEA ▶
- Contáctenos ▶
- Inscripciones
- Comunidad LaGEA ▶
- Calendario

Visión

LaGEA

"Ser la mejor institución educativa italiana en el Ecuador, reconocida por la **formación humana** que brinda a sus estudiantes y por la **excelencia académica** que ofrece".



Buscar

- Inicio
- LaGEA ▶
- Contáctenos ▶
- Inscripciones
- Comunidad LaGEA ▶
- Calendario



Jardín, Escuela y Colegio



La Gran Esfera Azul
"Calidad e Innovación"

Misión

LaGEA

Promover el aprendizaje de idiomas en su contexto sociocultural, como instrumento de la comunicación internacional, con la finalidad de que sus estudiantes se adapten fácilmente al mundo.



Fomentar el uso de la tecnología como herramienta y recurso del mundo multimedia, con el afán de que sus estudiantes trabajen en proyectos interdisciplinarios y logren productos reales que sean útiles.



Facilitar el desarrollo de valores por la tonalidad afectiva de la metodología, cooperativa, tolerante, respetuosa y responsable, con una cultura propia que le da coherencia y genera su propio clima institucional para potenciar un estilo de estudiante.



Conseguir el crecimiento y la autoafirmación personal, así como el mejoramiento de la interacción con la familia y la comunidad, con la pretensión de que sus estudiantes se integren social y culturalmente.



Formar niñas, niños y jóvenes de alto espíritu participativo y competitivo para desempeñarse con éxito y seguridad, a través de un programa integral de actividades artísticas, deportivas y culturales.



Folleto promocional de la Institución

INSCRIPCIONES ABIERTAS

1 Comunicación internacional: español, inglés e italiano.

2 Tecnología acorde a los retos del mundo globalizado.

3 Clima de afectividad y valores.

4 Interacción personal, familiar y social.

5 Participación artística, deportiva y cultural.

30% de descuento
en tu matrícula
hasta febrero 28

Recomienda a tu amigo que se matricule con nosotros

y ahorras **50%**
en todas tus pensiones durante el año escolar

y tu amigo también ahorra **25%**
en todas sus pensiones durante el año escolar.

Avenida del Bombero
Km 7 ½ Vía a la Costa
Teléfonos: 2870923 - 2874023
email: info@lagea.edu.ec



**Jardín Escuela Colegio
La Gran Esfera Azul**
"Calidad e Innovación"

Folleto informativo de la Institución

EDUCANDO

para un espíritu

CRÍTICO, COMPETITIVO y PARTICIPATIVO

La Gran Esfera Azul ofrece un amplio horizonte entregando una oferta educativa completa, desde Prematernal hasta Sexto Curso, el cual incluye nuevas y modernas instalaciones con espacios didácticos, deportivos y recreativos en donde cada estudiante es el protagonista de su aprendizaje. Nuestros educandos expresan su alegría por medio del color de sus novedosos uniformes, así como la pasión por el conocimiento, el espíritu crítico y participativo que los exponen a través de las actividades sociales, artísticas, deportivas y culturales que realizan: Festival Ferragosto, Semana de la Familia, Club de Periodismo, Semana Académica, Olimpiadas, Festival de las Bellas Artes, Green Day, Talent Show, actividades

▼ **Fiesta de Integración Familiar**



extracurriculares... en un clima de afectividad y valores que fortalece los lazos familiares y nos conecta con la sociedad. LaGEA se convierte en la mejor propuesta educativa personalizada para potenciar las habilidades y destrezas de sus hijos e hijas asegurando el mejor desempeño en las actividades que emprendan, formando ciudadanos a través de la investigación, la tecnología y la conciencia social, con elevada autoestima y sólidos valores que promuevan su desarrollo personal y el progreso del país.

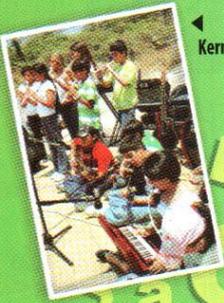
▲ **Festival Ferragosto**



▼ **Green Day**



◀ **Kermés**



◀ **Abanderados**



Reglamentación básica de la Institución



Jardín Escuela Colegio LA GRAN ESFERA AZUL

REGLAMENTACIÓN BÁSICA

Para los estudiantes:

HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA

- Todos los estudiantes ingresarán con PUNTUALIDAD, es decir hasta poco antes de dar inicio la primera clase de la jornada: hasta antes de las 07h15 en el caso de Primaria y del Nivel Medio, y hasta antes de las 07h45 en el caso de Preescolar.
- La jornada curricular de los estudiantes de Preescolar finaliza a las 12h30. La jornada extracurricular da inicio a las 12h30 y culmina a las 17h00.
- La jornada curricular de los estudiantes de Primaria y del Nivel Medio culmina a las 14h30. La jornada extracurricular da inicio a las 14h30 y finaliza a las 17h00.

Si por razones de fuerza mayor, un estudiante no pudiere llegar hasta antes de las 07h15, podrá ingresar si su representante justificare personalmente al momento y por escrito el motivo del atraso.

UNIFORME

- El uniforme debe vestirse con respeto y honor, con orden y limpieza, de lunes a viernes, de la siguiente forma:

Varones: Pantalón de vestir de tela color gris jaspeado, camiseta con logotipo (el color a libre elección) vestida por fuera del pantalón, medias grises, cinturón negro, zapatos negros de vestir, pulóver negro con el logotipo. La chompa es opcional; si opta por vestirla será negra con el logotipo de la Institución.

Mujeres: Falda de tela color gris jaspeado, camiseta con logotipo (el color a libre elección) vestida por fuera de la falda, medias grises, zapatos negros de vestir, pulóver negro con el logotipo. La chompa es opcional; si opta por vestirla será negra con el logotipo de la Institución.

Para Educación Física: Camiseta azul eléctrico con logo del plantel, short azul marino, medias y zapatos deportivos a libre elección. Los estudiantes usarán el uniforme de educación física únicamente para la respectiva hora clase, por lo que lo llevarán en un bolso para cambiarse en el plantel.

PRESENTACIÓN E HIGIENE PERSONAL

- Los estudiantes deberán asistir correctamente uniformados, limpios y bien peinados.
- En el caso de los varones no está permitido el uso de patillas largas, barba y/o bigotes. El corte de cabello deberá ser tradicional y permitir que se les vea el rostro y el cuello.
- No está permitido que los estudiantes se pinten el cabello de colores no tradicionales.
- El uso de maquillaje y de adornos exagerados no está permitido, es decir, delineador, blush, lápiz de labio, uñas pintadas, piercings en partes visibles del cuerpo, aretes en el caso de varones, demasiadas pulseras, entre otros.

USO DE OBJETOS AJENOS AL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

- La Institución no se hace responsable por pérdida o daño de cualquier objeto de valor que los estudiantes trajeren al plantel.
- Durante las horas de clase los estudiantes no podrán utilizar bajo ninguna circunstancia celulares, aparatos de música, juguetes y/o similares.

CONVIVENCIA

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Perseverancia.
- Orden.
- Sinceridad.
- Obediencia.
- Prudencia.
- Humildad.
- Sencillez.
- Amistad.

En un ambiente de afecto, cordialidad y amistad nuestros estudiantes desarrollarán los valores y las actitudes positivas que les permitirán su crecimiento, autoafirmación personal, la interacción familiar y con la comunidad.

Los estudiantes tendrán gran espíritu participativo, solidario y competitivo lo que los convertirá en el eje protagonista del aprendizaje logrando desempeñarse con éxito y seguridad en las actividades que emprendan.

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACIÓN

DE LOS ESTUDIANTES

El Art. 140 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que son alumnos quienes después de haber obtenido matrícula se hallaren asistiendo a un establecimiento educativo.

DEBERES DE LOS ESTUDIANTES

El Art. 141 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que son deberes de los estudiantes:

- a) Participar puntualmente en el proceso de formación;
- b) Asistir puntualmente a las clases y a los diversos actos cívicos, culturales, deportivos y sociales organizados por el curso o el establecimiento;
- c) Guardar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores y compañeros, dentro y fuera del establecimiento;
- d) Participar, bajo la dirección de los profesores designados para el efecto, en actividades estudiantiles de carácter cultural, social, deportivo, defensa del medio ambiente y educación para la salud, utilizando sus aptitudes y capacidades especiales;
- e) Rendir las pruebas de evaluación con honestidad y con sujeción al horario determinado por las autoridades;
- f) Observar en todos sus actos, dentro del plantel y fuera de él un comportamiento correcto;
- g) Cuidar su buena presentación en el vestido e higiene personal;
- h) Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento;
- i) Contribuir con la buena conservación del edificio, anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del establecimiento: Asumir la responsabilidad por el deterioro de cualquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición;
- j) Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo;
- k) Cumplir las disposiciones determinadas en la ley y los reglamentos y las impartidas por las autoridades del establecimiento.

DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES

El Art. 142 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que son derechos de los estudiantes:

- a) Recibir una educación completa e integral, acorde con sus aptitudes y aspiraciones;
- b) Recibir atención eficiente de sus profesores, en los aspectos pedagógicos y en su formación personal;
- c) Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad;
- d) Ser respetados en su dignidad e integridad;
- e) Presentar sus aspiraciones y reclamos a profesores y autoridades del establecimiento en forma respetuosa y recibir de ellos la respuesta correspondiente, en forma oportuna;
- f) Ser evaluados en forma justa, considerando su trabajo y esfuerzo, y notificados con los resultados en los plazos reglamentarios;

- g) Recibir orientación y estímulo ya sea en sus actividades para superar los problemas que se presentaren en sus estudios, ya en sus relaciones con los demás miembros del establecimiento;
- h) Participar, con fines educativos, en clubes, cooperativas y otras formas de asociación estudiantil, bajo la guía de los maestros y de conformidad con los reglamentos pertinentes;
- i) Utilizar los servicios e instalaciones con que cuenta el establecimiento, de acuerdo con el reglamento interno;
- j) Solicitar asesoramiento a sus profesores en aspectos académicos;
- k) Participar, a través de sus asociaciones, en la planificación y ejecución de las actividades sociales y culturales en las cuales intervenga el establecimiento;
- l) Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza;
- ll) Recibir atención oportuna a sus requerimientos de certificados, calificaciones, solicitudes y más trámites relacionados con su vida estudiantil;
- m) No ser sancionados sin que se pruebe su responsabilidad y se les ofrezca la oportunidad de ser escuchados y defenderse.

PROHIBICIONES

El Art. 144 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que está prohibido a los estudiantes:

- a) Promover o participar en actos indisciplinarios que alteren la vida normal del establecimiento o de la comunidad.

Los responsables serán sancionados, según la gravedad de la falta, de conformidad con las disposiciones de este reglamento;

- b) Cometer actos reñidos con las buenas costumbres y que atenten contra la salud y la seguridad individual y colectiva.

SANCIONES

El Art. 271 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que en caso de incumplimiento o transgresión de las disposiciones reglamentarias, por parte de los alumnos del Nivel Medio, individual o colectivamente, se aplicará una de las siguientes sanciones, de acuerdo con la gravedad de la falta:

- a) Amonestación privada por el profesor o inspector de curso;
- b) Amonestación escrita por parte del inspector general;
- c) (Reformada por el Art. 18 del DE 2359, R.O. 670,24-IV-91) Rebaja prudencial de la nota del período de disciplina, impuesta por la junta de curso;
- d) Negación de matrícula para el próximo año escolar, en el mismo plantel, impuesta por el rector;
- e) (Reformado por el Art. 18 del DE 2359, R.O. 670,24-IV-91) Aplazamiento del examen del tercer período o de grado, hasta en tres materias, resuelta por el rector, previo informe de la junta de curso;
- f) Separación del colegio, por el resto del año lectivo, decretada por el rector;
- g) Separación del colegio, por el resto del año lectivo y negación de matrícula para el siguiente, impuesta por el consejo directivo.

Las sanciones determinadas en los literales c), d) y e) serán comunicadas de inmediato al padre o representante.

Para la aplicación de las sanciones puntualizadas en los literales f) y g), deberá preceder el dictamen de la junta de curso, sobre la base del informe de la comisión de disciplina. En estos casos el alumno sancionado tendrá derecho a apelar ante el director provincial de educación. El Ministerio podrá aplicar cualquiera de estas sanciones, según la gravedad de la falta. Su decisión será inapelable.

Para los padres de familia y/o representantes:

RÉGIMEN LEGAL DE LA EDUCACIÓN

El derecho prioritario que la Constitución concede a los padres con relación a la educación de sus hijos, y que la ley recoge, en la práctica se concreta, para la gran mayoría de los padres, en la posibilidad de organizarse en comités, ya sea de carácter central en un establecimiento de cualquier nivel, ya también en cada grado, curso, sección o paralelo.

El Reglamento General de la Ley de Educación determina con precisión las funciones que están llamados a cumplir los comités, básicamente de apoyo y colaboración con las autoridades del plantel y de búsqueda de mejoramiento de las condiciones materiales. Expresamente prohíbe su ingerencia en las decisiones administrativas o técnicas del establecimiento, con lo cual se ponen de manifiesto los límites que se quiere dar a la participación de los padres de familia en el proceso educativo.

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACIÓN

DERECHOS DE LOS PADRES DE FAMILIA

El Art. 148 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que los padres de familia o representantes de los alumnos, en cada nivel educativo, organizarán el Comité de sección, grado, curso o paralelo.

DEL COMITÉ DE PADRES

El Art. 150 del Reglamento General de la Ley de Educación determina que son funciones del Comité de Padres de Familia:

- a) Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;
- b) Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa (ESCUELA PARA PADRES);
- c) Desplegar gestiones (FERRAGOSTO) tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento;
- d) Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento;
- e) Cumplir las funciones establecidas en el reglamento interno del plantel.

FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO

En base a lo regulado por la Ley de Educación y su Reglamento y como resultado de la investigación realizada para el desarrollo de esta tesis, el Rector respecto a la Gestión, el liderazgo y los Valores asume:

- La supervisión permanente los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Institución con el fin de asegurar la calidad educativa que se da en las aulas.
 - La orientación del proceso educativo de la Institución.
 - El liderazgo para la participación de los Padres de Familia en la implementación de proyectos de mejora para la transformación de la Institución.
 - Lidera todo lo concerniente a la implementación de proyectos de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el fortalecimiento de la cultura institucional en el personal que labora en la Institución.
 - Impulsa el desarrollo profesional y promueve esquemas de trabajo de los docentes y el personal de apoyo del plantel a través de la participación en redes de intercambio de prácticas exitosas de trabajo.
 - Promueve la participación del Centro Educativo en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, y de conservación del medio ambiente.
 - Promueve la apertura de información a la comunidad rindiendo cuentas de su desempeño académico así como de la asignación y uso de recursos.
 - Organiza actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.
 - Propicia espacios de diálogo y recepta iniciativas y opiniones de todos los sectores que conforman la comunidad educativa.
 - Ejecuta las acciones pertinentes para la institucionalización del Código de Convivencia, en todos los niveles, modalidades y dependencias y deberá velar por su implementación, ejecución, seguimiento, control, evaluación y mejoramiento continuo, por intermedio de las instancias correspondientes.
 - Motiva innovaciones educativas dentro de la Institución.
 - La proyección de la Institución a la comunidad y la promoción de la solidaridad.
 - La dirección y evaluación de la Institución, para que haga de sus principios una forma de vida y consiga sus objetivos.
-

- La garantía de los derechos de todos sus miembros, de manera que nadie se sienta marginado, excluido o relegado.

Las funciones del Vicerrector Académico, están relacionadas con el área académica netamente. En relación con las funciones de Gestión, Liderazgo y Valores, el Vicerrector Académico debe:

- Promover y orientar la acción curricular del proceso educativo asumido por la Institución, como una de sus principales tareas.
- Establecer los procesos que garanticen la programación interdisciplinaria, la programación curricular por asignaturas, las programaciones por unidades de competencias y la asimilación de los contenidos científicos y tecnológicos.
- Evaluar permanentemente al docente y los procesos de aprendizaje, mediante el asesoramiento oportuno y la exigencia de la calidad académica.
- Diseñar proyectos educativos y realizar reformas que beneficien la calidad educativa y velar por su cumplimiento.
- Velar por la actualización de documentos de trabajo así como de la normatividad legal interna (código de convivencia, manual del docente, proyecto estratégico, manual de la calidad, y demás reglamentos o instructivos).
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Coordinar y orientar el trabajo de las áreas, en un clima de diálogo, apertura participación, a fin de que las áreas cumplan con su misión.
- Garantizar los derechos de todos, y apoyar las actividades de la Institución en base a sus principios éticos.

El Vicerrector Administrativo, entre sus principales funciones de Gestión, Liderazgo y Valores debe:

- Establecer políticas de comunicación interna, a todo nivel, para el buen funcionamiento de la Institución.
- Ser un facilitador, motivador e impulsor de soluciones administrativas institucionales.

El Inspector General, entre sus funciones principales relacionadas a la Gestión, Liderazgo y Valores debe:

- Responsabilizarse por el adecuado comportamiento de los estudiantes en actos que se realicen dentro o fuera del Colegio.
- Desarrollar acciones y actividades que garanticen el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos.
- Motivar a los estudiantes a comportarse con principios, valores y actitudes positivas.

Respecto al Consejo Directivo de la Institución, en relación a la Gestión, Liderazgo y Valores, debe:

- Promover actividades de mejoramiento y desarrollo profesional continuo para los miembros de la Institución.
- Establecer estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con las normas y reglamentos existentes.
- Evaluar periódicamente el plan estratégico y definir los planes de mejora pertinentes.
- Efectuar seguimiento, control, evaluación y mejoramiento de la aplicación del Código de Convivencia.
- Orientar la acción educativa de la Institución, fomentando el diálogo y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Resolver sobre la entrega de estímulos especiales a los miembros de la Institución.

La Junta de Directores y profesores, integrada por tres profesores, tiene dentro de sus funciones en relación con la Gestión, el Liderazgo, y los Valores:

- Promover un permanente proceso de mejoras en el proceso de aprendizaje.
 - Impulsar la gestión interdisciplinaria entre las diversas áreas.
 - Seleccionar y recomendar los procesos pedagógicos necesarios para mejorar el proceso de aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas.
 - Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo;
 - Evaluar el trabajo de todos y cada uno de los docentes.
-

- Propiciar la investigación y la innovación en los docentes de las diferentes áreas.
- Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socio-educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo.
- Controlar y evaluar la adaptación y ejecución de los programas de estudio.
- Diseñar procesos pedagógicos para estudiantes con dificultades de aprendizaje.
- Velar por el buen uso y conservación de las instalaciones y servicios de la Institución.
- Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros, alumnos y padres de familia.

El departamento de Bienestar Estudiantil, actualmente lo lidera también el Rector, y dentro de sus funciones respecto a la gestión, Liderazgo y Valores, debe:

- Impulsar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil, en la Institución.
- Fomentar actividades que involucren la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y bienestar estudiantil.

En cuanto a los docentes, dentro de sus funciones de Gestión, Liderazgo y Valores deben:

- Elaborar la planificación didáctica, utilizando técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes.
 - Emplear materiales y recursos didácticos para lograr el aprendizaje y evaluar permanentemente el progreso alcanzado por los alumnos, en función de los objetivos propuestos.
 - Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional.
 - Evaluar el progreso alcanzado por los estudiantes, en función de las competencias propuestas.
 - Participar en las reuniones de trabajo con espíritu reflexivo, procurando por todos los medios, velar por el buen nombre de la Institución y su misión.
-

- Practicar el civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas con los demás miembros de la Institución.
- Respetar la dignidad e integridad personal de los estudiantes, colegas, padres de familia y autoridades.
- Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros, alumnos y padres de familia.

En relación al personal administrativo de servicios, integrados por la secretaria, un asistente del departamento de informática, un encargado del área de mantenimiento y servicios, una recepcionista, un asistente de recursos humanos, y un asistente contable, deberán desempeñar sus tareas y funciones de acuerdo a las normativas establecidas de cortesía, responsabilidad y ética profesional.

En cuanto al personal externo encargado de la seguridad y limpieza, éstos también deben desempeñarse con cortesía y responsabilidad, pues son trabajadores, que si bien pertenecen a otras empresas, sus tareas y obligaciones repercuten significativamente en el bienestar de la comunidad educativa.

Ubicación geográfica y vista panorámica del Centro Educativo



Fotografías de las Instalaciones del Centro Educativo



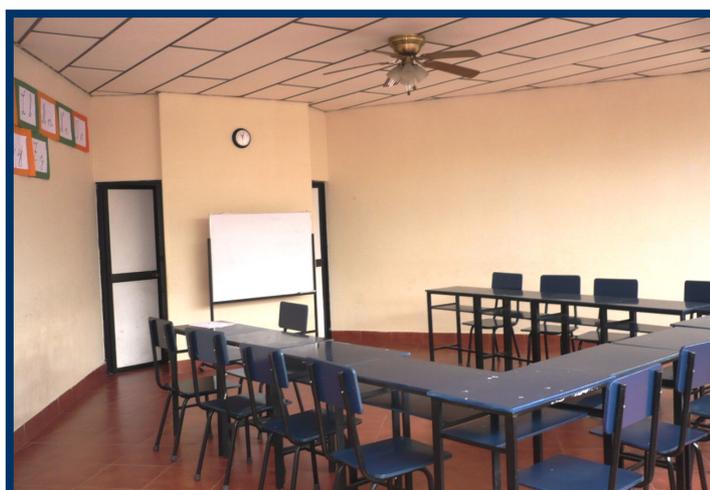
Entrada a la Institución



Vista exterior de un aula de estudios



Espacios de descanso a los exteriores de las aulas



Vista interior del aula



Evento deportivo para integración de la Comunidad Educativa



Proyecto arquitectónico futuro de las instalaciones del Centro Educativo

- 29 salas de clases con capacidad para 30 personas cada una
- 2 Laboratorios de informática
- 2 laboratorios-taller
- Sala audiovisual
- Sala de profesores
- Oficinas administrativas y Dirección
- Bar
- Baño hombre, baño mujeres
- 2 espacios comunes
- Bodegas, salas de computo, otros

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN 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 ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Director ()
b. Rector ()
c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(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. ()

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?						
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 antivalores, ¿cuáles son?						

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:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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.			

8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Centro Educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ESTUDIANTE:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. **CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	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 se observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Existen aportaciones de nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los estudiantes desarrollen el mismo trabajo, al mismo tiempo y con único estilo.			
6. Los docentes imparten sus clases con actividades relacionadas a la práctica de valores y virtudes.			
7. El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en sus 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 propia opinión.			
11. Es el docente quien decide qué se desarrolla en las clases.			
12. Se realizan en clases trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que ejercen las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Señores Padres de Familia:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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 ()

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades escuchan los problemas que Uds. comunican sobre el proceso educativo de sus hijos.			
3. La gestión y el liderazgo se reflejan en el accionar de la Institución.			
4. Existen actividades innovadoras en las que participen los padres y sus hijos.			
5. Existe por parte de los Directivos y autoridades un alto interés en mejorar la calidad del aprendizaje.			
6. Los valores y virtudes están presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
7. Las tareas y deberes son apropiadas para el apoyo del rendimiento académico de los estudiantes.			
8. Las actividades extraprogramáticas incluyen programas de integración entre todos los miembros de la comunidad educativa.			
9. Las reglas y procedimientos existentes, son los apropiados para crear un ambiente seguro y confortable.			
10. Colabora Ud. Con el seguimiento del proceso educativo de su hijo/a de acuerdo al trabajo efectuado por los Directivos y docentes de la Institución Educativa.			
11. Los medios que utiliza la Institución para comunicarles el desarrollo del proceso educativo de su hijo/a son los adecuados.			
12. La ética y los valores se reflejan en el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa.			
13. El proceso educativo de su hijo/a está de acuerdo con la misión y la visión de la Institución.			
14. Conoce Ud. todos los eventos organizados dentro de la Institución.			
15. Considera Ud. que la Institución realiza inversiones necesarias en lo que respecta a recursos tecnológicos y pedagógicos para el buen desarrollo de la enseñanza- aprendizaje.			
16. Esta Ud. satisfecho con la educación que recibe su hijo/a.			